Waarderen van *va*ria*t*ie

Reflectie op de Regio Deals als variant van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Jessie Samwel
Martin Schulz
Nancy Chin-A-Fat
Martijn van der Steen

Jessie Samwel MSc
is onderzoeker en opleidingsmanager bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

dr. Martin Schulz
is directeur van de NSOB denktank. Daarnaast is hij als decaan verantwoordelijk voor diverse opleidingen op het gebied van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Nancy Chin-A-Fat MSc
is manager onderzoek en onderwijs bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

prof. dr. Martijn van der Steen
is bestuurder en decaan van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Daarnaast is hij hoogleraar Strategie en Toekomst aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en buitengewoon hoogleraar aan de Universiteit van Stellenbosch, Zuid-Afrika. Verder is hij lid van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving.

Inhoudsopgave

1. Brede welvaart in de regio vergroten → 4

1.1 Systematisch maatwerk in soorten en maten → 4

1.2 Voorzetselgevoeligheid: met of voor de regio → 6

1.3 Drie elementen van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken → 8

1.4 Dit essay: waarderen van variatie → 10

2. Variaties in het interbestuurlijk karakter → 12

2.1 Deals → 12

2.2 Nationale programma's → 14

2.3 Structurele samenwerkingen → 16

2.4 Nader beschouwd: variatie van interbestuurlijk karakter → 18

3. Variaties van resultaatgerichtheid → 19

3.1 Deals → 19

3.2 Nationale programma's → 24

3.3 Structurele samenwerkingen → 27

3.4 Nader beschouwd: toenemende variatie vanuit resultaatgerichtheid → 30

4. Variaties van samenwerking → 32

4.1 Deals → 32

4.2 Nationale programma's → 36

4.3 Structurele samenwerkingen → 38

4.4 Nader beschouwd: nog verder toenemende variatie vanuit samenwerking → 41

5. Waarderen van variatie → 42
5.1 Nieuwe sturingsvormen, nieuwe evaluatiesystematiek → 42
5.2 Waarderen van interbestuurlijke, resultaatgerichte en samenwerkende aspecten → 44
5.3 Een meervoudig perspectief op interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken → 46
5.4 Regio Deals als voorland van investeringsagenda's → 48

Eindnoten → 50

1. Brede welvaart in de regio vergroten

Een pluralistische aanpak: verschillen als gemene deler
De Regio Deals hebben tot doel brede welvaart in regio's te vergroten. Wat daarvoor nodig is, is per regio verschillend. De Waddeneilanden bijvoorbeeld hebben door hun relatief geïsoleerde ligging en de inherent beperkte ruimte een specifieke opgave waar het gaat om het vergroten van brede welvaart. Dan spelen bijvoorbeeld omgaan met piekbelasting van toerisme en multifunctioneel en levensloopbestendig bouwen een belangrijke rol. De Veluwe op haar beurt is weer een hele andere regio die zich kenmerkt door 160.000 hectare natuur en de aanwezigheid van ruim 500 vakantieparken. Waar het brede welvaart betreft, is het verbinden van de natuur met economie en recreatie en dus ook het revitaliseren van vele verloederde vakantieparken een belangrijke opgave. En Rotterdam Zuid is ook weer een heel ander verhaal. Deze regio heeft waar het wonen, werken en scholing betreft een welvaartsachterstand op het gemiddelde in de vier grote steden. Vergroten van brede welvaart door middel van een Regio Deal richt zich hier op het verkleinen van die achterstanden. Daarmee zijn verschillen de basis en de gemene deler onder Regio Deals.

1.1 Systematisch maatwerk in soorten en maten

Regio Deals hebben tot doel brede welvaart in regio's te vergroten. Wat daarvoor nodig is, is per regio verschillend. Toch zijn alle Regio Deals tot op zekere hoogte gelijk. In de Regio Deals werken Rijk en regio samen aan een betere woon-, werk- en leefomgeving voor bewoners en ondernemers in de betreffende regio's. Bij de Regio Deals staan de regionale opgaven centraal. Dit werkt door in de aanpak: het initiatief voor een voorstel van een Regio Deal komt van regionale partners. Pas daarna wordt het voorstel verder uitgewerkt in samenwerking tussen Rijk en regio. De regio is geen vaststaand geografisch gebied, maar regionale partners bepalen zelf wat onder de regio wordt verstaan en welke opgaven centraal staan. Er zijn dus ook geen geografische grenzen tussen regio's te trekken. Sommige geografische gebieden, of beter gezegd, actoren uit sommige geografische gebieden participeren in meerdere en verschillende Regio Deals. De financiële bijdrage van het Rijk is vooral bedoeld als vliegwiel voor investeringen vanuit de regio zelf. Vanuit de zogenaamde Regio Envelop van het Rijk wordt maximaal 50% bijgedragen met een minimum van € 5 miljoen en een maximum van € 40 miljoen. De overige 50% dient vanuit

de regio, door zowel publieke als private partijen, te worden bijgedragen.[1] Regio Deals worden dus niet door het Rijk alleen bekostigd, ze worden door Rijk en regio, door overheid en bedrijfsleven samen gefinancierd. Inmiddels zijn in de eerste vier tranches 44 Regio Deals van start gegaan, en zijn er voor de vijfde tranche 22 Regio Deals geselecteerd. Regio's kunnen na de zomer van 2024 voorstellen indienen voor nieuwe Regio Deals, waarmee de zesde tranche van start gaat.[2]

Regio Deals zijn een specifieke vorm of variatie van *interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken*. Of het nu gaat om het versterken van maatschappelijke structuren in de regio, het verkleinen van achterstanden en ongelijkheid in gebieden, het vergroten van economisch vermogen van gebieden, of het realiseren van urgente maatschappelijke opgaven voor burgers in de samenleving. Steeds vaker geldt dat de meest kansrijke manier van werken om maatschappelijke meerwaarde te creëren het op concrete wijze interbestuurlijk samenwerken is. Waarbij alle betrokkenen hun specifieke bijdrage inzetten, om gezamenlijk tot een beter maatschappelijk resultaat te komen. Ze doen dat rond een concrete opgave, resultaatgericht, en vaak ook in concrete daarvoor opgestelde deals, allianties, overeenkomsten, akkoorden en samenwerkingsverbanden. Samen besluiten ze om naast elkaar, met elkaar, de eigen schouders onder de gemeenschappelijke opgave te zetten. Vanuit verschillende bestuurslagen en organisaties, soms met totaal verschillende achtergronden en eigen deelbelangen, maar wél samen op zoek naar maatschappelijke meerwaarde. Niet omdat het *kan*, maar omdat het voor een kansrijke aanpak van steeds meer opgaven *moet*.

Zo vereisen tegenwoordig dus veel nationale en regionale opgaven in het openbaar bestuur een samenwerkende aanpak tussen Rijk, medeoverheden en maatschappelijke partijen. Bij een dergelijke aanpak van maatschappelijke en ruimtelijke opgaven zijn samenwerking en afspraken nodig tussen bestuurslagen (Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen) en vaak ook met bijvoorbeeld bedrijven, koepelorganisaties, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen of burgerinitiatieven. Een dergelijke samenwerking kan op heel verschillende manieren vorm krijgen, maar wordt wel zo goed als altijd verankerd in een afspraak, gezamenlijk beoogd resultaat, meestal ook een document, dat steeds net even andere namen krijgt; zoals een akkoord, een arrangement of, tegenwoordig heel veel gebruikt, een *deal*. Ook worden op vergelijkbare wijze Nationale Programma's vormgegeven, zoals de Nationale Programma's Rotterdam-Zuid en Groningen. Maar denk ook aan de verschillende tranches van de Regio Deals, de verschillende City Deals, de Town Deals, de Woondeals en de vele meer structurele samenwerkingsverbanden zoals de Veiligheidsregio's en de Metropoolregio's.

De aard van de opgave waarop de samenwerking zich richt kan uiteen lopen. Soms staat een thema centraal, en is dat gepositioneerd in een bepaald gebied. De andere keer staat een gebied centraal en wordt gekeken welke thema's daar moeten worden opgepakt. Soms ook is het eenvoudigweg een grote maatschappelijke opgave, die gebieden overstijgt en overal tot actie dwingt. Het aangrijpingspunt verschilt in elk van deze voorbeelden, maar in alle gevallen gaat het om het in een samenwerkingsverband aanpakken van een opgave, in een specifieke lokale, regionale of maatschappelijke context, met partijen die er daar toe doen. Samenwerking is daarbij steeds de vorm, maar de vorm van de samenwerking en de samenwerkende spelers verschillen. Het Rijk speelt daarin altijd een rol, maar steeds in samenspel met de andere relevante betrokkenen, dikwijls in een vorm die specifiek op de maat van het betreffende vraagstuk is gemaakt. De rol van het Rijk verschilt daarmee ook altijd. Deze is situationeel: steeds anders, naar gelang de opgave en de context vraagt. Zo is deze manier van werken een steeds weer heel specifieke uitwerking van een op zichzelf meer generieke manier van werken: het gaat om *systematisch maatwerk*.[3]

1.2 Voorzetselgevoeligheid: *met* of *voor* de regio

Naast het bijdragen aan brede welvaart in de regio, zijn Regio Deals óók bedoeld als instrument om de interbestuurlijke resultaatgerichte samenwerking tussen Rijk en regio te versterken. Resultaat vanuit het Rijk bezien gaat hierbij niet alleen over de kwaliteit van de relaties tussen partijen in samenwerkingsverbanden in de regio, maar zeer sterk over de relatie tussen het Rijk en die partijen. Dit maakt interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken in hoge mate voorzetselgevoelig. Het maakt uit of het Rijk samenwerkt *met* de regio of *voor* de regio. Met of voor de regio lijkt een klein semantisch verschil, maar voorzetsels worden gebruikt om een relatie te beschrijven en zijn daarom veelzeggend voor de wijze waarop de interbestuurlijke samenwerking wordt ingericht. Duidelijkheid over die relatie is tevens noodzakelijk om te bepalen hoe 'resultaatgerichtheid' kan worden gezien binnen interbestuurlijke samenwerking. Het is immers bepalend voor de sturingsrol die het Rijk aanneemt in de interbestuurlijke samenwerking en de manier waarop naar verantwoordelijkheid van het Rijk wordt gekeken.

Het voorzetsel 'met' wordt vaak gebruikt om die relatie tussen Rijk en regio te beschrijven. Zo schrijft de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) in een Kamerbrief uit 2022 over de Regio Deals: "Het kabinet werkt samen met regio's aan het versterken van brede welvaart in de regio. (...) Regio Deals dragen bij aan het verzilveren van kansen en de aanpak van opgaven waar Rijk en regio samen voor staan".[4] Maar wat vertelt

het voorzetsel 'met' ons in deze uitleg van de minister over onderlinge relaties? Het voorzetsel 'met' kan namelijk verschillende relaties in de samenwerking weergeven: het kan een gelijkwaardigheid, een bovenschikking of een onderschikking betekenen. De minister formuleert de interbestuurlijke samenwerking tussen Rijk en regio hier ogenschijnlijk als een soort gelijkwaardig partnerschap; het gaat erom dat het Rijk samen met de regio optrekt in de aanpak van regionale opgaven. Een andere uitleg kan zijn dat 'met' hier een enigszins bovengeschikte rol van het Rijk ten opzichte van de regio laat zien, omdat het Rijk als eerste wordt genoemd. Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) stelt bovendien dat er geen sprake kan zijn van een gelijkwaardige relatie, omdat in de bestaande bestuurlijke en financiële verhoudingen in Nederland van oudsher een hiërarchie tussen bestuurslagen is ingebouwd.[5] Tegelijkertijd kan 'met' ook juist andersom worden geïnterpreteerd, namelijk dat het Rijk met de regio mag meedoen. In dit geval fungeert de regio als trekker, en dient het Rijk zich te verhouden tot de dynamiek in de regio – een verhouding die zou kunnen worden afgeleid uit bij de regio gelegde initiatief om tot Regio Deals te komen.

In de praktijk lijken deze verhoudingen door elkaar heen te lopen. Dat komt onder meer zichtbaar tot uiting binnen het ministerie van BZK. Zo zijn er ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor de toetsing en het beoordelen van voorstellen die in aanmerking willen komen voor de aanpak van de Regio Deals (bovenschikking). Maar er zijn ook ambtenaren die onder de functietitel van 'dealmaker' in samenspraak met de regio (nevenschikking) de voortgang van de Regio Deal stimuleren. Regio Deals komen alleen tot stand als daarvoor eerst initiatief vanuit de regio wordt genomen, waarmee het Rijk zichzelf voor samenwerking en de aanpak van maatschappelijke vraagstukken in zekere zin afhankelijk maakt van de regio, waarbij de regio ook zelf aangeeft wat er nodig is om brede welvaart in de regio te vergroten (onderschikking).[6] Deze dubbele rollen zorgen ervoor dat voor regionale partners de samenwerking met het Rijk binnen de Regio Deals niet altijd duidelijk is, of in ieder geval niet alleen als gelijkwaardig wordt ervaren zoals de minister dat wel beoogd. Volgens het PBL zorgt dit soms voor verwarring over de verhoudingen tussen Rijk en regio.

Ook de Raad voor het Openbaar Bestuur herkent deze spanning van het Rijk als partner in de Regio Deals. Het Rijk kent immers financiële middelen toe en is resultaatverantwoordelijke, waardoor er geen sprake is van een gelijkwaardig partnerschap.[7] In die zin is het ook voor te stellen dat het Rijk niet met de regio, maar *voor* de regio aan het werk is. Het voorzetsel 'voor' brengt verschillende betekenissen met zich mee, waarbij samenwerking voor de regio vrijblijvend, bevoogdend of zorgzaam kan zijn. Het Rijk kan de regio als

het ware een gunst verlenen door (financiële) inspanningen te leveren, zonder een tegenprestatie te verwachten (vrijblijvend). Tegelijkertijd kan die gunst een legitimatie voor het Rijk zijn om meer zeggenschap te hebben of bepaalde besluiten te nemen waarvan het Rijk vindt dat die het beste zijn voor de regio (bevoogdend). Daarnaast kan het Rijk ook inspanningen leveren voor de regio die precies passend zijn en aansluiten bij wat het Rijk kan bieden en wat er van de regio gevraagd kan worden (zorgzaam). Op deze manier geven voorzetsels taal aan een onderlinge relatie, waarin sommige voorzetsels op meerdere manieren geïnterpreteerd kunnen worden. Hoewel ze in de praktijk vaak door elkaar heen gebruikt worden, kan denken in voorzetsels symbool staan voor de inzet van het instrument en de inrichting van sturing.

1.3 Drie elementen van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken

Regio Deals zijn te beschouwen als een vorm van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken. Wij beschouwen interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken als een vorm van sturing. Wat de vraag oproept wat voor soort sturing dat dan precies is. Daartoe bezien we de drie elementen van deze vorm van sturing nader.

Allereerst: *interbestuurlijk*. Dit gaat over de vraag 'wie' bij de samenwerking betrokken is. Specifieker geformuleerd gaat het over de vraag welke bestuurslagen meedoen, en welke partijen op die verschillende niveaus deelnemen of relevant zijn als samenwerkingspartners. Het werken in een interbestuurlijke constructie zegt tevens iets over het vertrekpunt en het vraagstuk waarover de samenwerking gaat, namelijk dat het Rijk de maatschappelijke opgave niet alleen kan aanpakken en dat het betrekken van partijen op andere niveaus hiervoor noodzakelijk is, net zo goed als die andere bestuurslagen ook niet zonder het Rijk in staat zijn de maatschappelijke opgaven aan te pakken. Er is dus niet een specifieke bestuurslaag die in deze sturing centraal staat. Dit vertrekpunt heeft consequenties voor de inrichting van het beleidsproces. De eerste stap is dan niet het van te voren uitdenken van het beleidsproces en de bijbehorende structuur, maar starten vanuit de opgave zelf. De maatschappelijke opgave staat centraal, om vervolgens te kijken welke partijen een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing ervan en hoe ervoor gezorgd kan worden dat deze partijen zichtbaar worden.[8] Het interbestuurlijke element stelt dus niet het bestuur centraal, maar beoogt juist de opgave centraal te stellen en het bestuur daar omheen te organiseren. Bij het analyseren van verschillende instrumenten voor samenwerking tussen Rijk en de decentrale niveaus is het belangrijk om te kijken naar hoe dit 'interbestuurlijke' karakter eruitziet – en om de betrokken bestuurslagen en partijen te identificeren

– om vervolgens de verhouding tussen deze partijen en het resultaatbegrip dat daarbij komt kijken te bepalen.

Resultaatgericht heeft betrekking op het behalen van het doel waarvoor de sturing wordt ingezet. Het resultaatbegrip is daarbij afhankelijk van het gestelde doel. Bij het beoordelen van de inzet van een sturingsinstrument is het dan ook eerst van belang om te bezien of het instrument past bij het behalen van het gestelde doel in de beoogde looptijd. Vervolgens kan worden bezien hoe het resultaatbegrip moet worden ingevuld: het maakt bijvoorbeeld uit of er vooraf heldere prestatieafspraken zijn vast te stellen of dat het gaat om experimenteren en het opschalen van de te realiseren opbrengsten. De invulling van het resultaatbegrip (wat als resultaat wordt gezien en hoe dat resultaat dient te worden bereikt) is bepalend voor de wijze waarop resultaten kunnen worden gemeten en dus ook voor de uiteindelijke vaststelling van de effectiviteit van Regio Deals als instrument.

Als laatste gaat het element *samenwerken* over de onderlinge relatie tussen het Rijk en decentrale partijen. Dat gaat verder dan de 'voorzetselgevoeligheid' alleen – al speelt ook hier een rol of het Rijk samenwerkt met of voor de regio. Samenwerken gaat namelijk over het delen van taken en verantwoordelijkheden, en de vraag of het Rijk daarbij een bovengeschikte, nevengeschikte of ondergeschikte/dienende rol aanneemt. Tegelijkertijd gaat het ook om vast te stellen welke inspanningen van het Rijk passend zijn. Het doet ertoe waar het Rijk eigenlijk allemaal wel en niet verantwoordelijk voor is (zowel ten aanzien van de maatschappelijke kwesties als in de samenwerking) en welke rolneming van het Rijk daarbij past.

Binnen deze vorm van sturing door interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken is *variatie* aanwezig: van Nationale Programma's tot deals. En binnen die varianten zijn ook weer verschillen te zien, zoals bij de diverse dealprogramma's. De Regio Deals, City Deals, Town Deals, Woondeals en Green Deals zijn allemaal verschillende variaties van deals. En toch hebben ze ook gemeenschappelijke elementen. De Green Deal was de eerste variatie en vanuit die Green Deals is in het opzetten van andere vormen van deals nieuwe (sub) variatie ontstaan waarin ook weer verschillen tussen die varianten te zien zijn. Het past dus niet om te spreken over 'als die deals', omdat ze onderling ook sterk van elkaar verschillen. Zo bezien bestaat de soort of de vorm interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken dus uit een veelheid aan variatie die ook weer sub-varianten kennen.

1.4 Dit essay: waarderen van variatie

Dat interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken vele varianten kent, is op zich geen nieuw inzicht. Dat deals iets anders zijn dan Nationale Programma's is dat al evenmin. Maar wat die variatie dan is en waarom en waarop ze zo van elkaar verschillen maakt uit voor de vraag hoe we kijken naar hun effectiviteit. Op verzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties *reflecteren* we in dit essay op verschillende varianten van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken. We betrekken in die reflectie specifiek: deals, Nationale Programma's en structurele samenwerkingsverbanden. De informatie die we over deze vormen van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken hebben gebruikt, is verzameld in uitsluitend openbare, online beschikbare bronnen, zoals websites, nieuwsbrieven en Kamerstukken.[9] Het betreft hier dan ook een verkenning van de variatie. De intentie daarbij is niet om alle varianten sluitend in beeld te brengen en daarmee de totale variatie af te dekken. Waar het ons om gaat, is door het laten zien van de variatie te demonstreren dat deze vormen steeds verschillend zijn en daarom ook verschillend moeten worden beoordeeld. Ze zijn steeds op een andere manier interbestuurlijk, op een andere manier resultaatgericht en op een andere manier uitdrukking van samenwerking.

Daarbij is interessant dat ze steeds ook in zekere mate iets gemeenschappelijk hebben. Wat elke variatie kenmerkt, is dat er sprake is van eenzelfde doelstelling en looptijd, maar dat daarin steeds verschillend invulling wordt gegeven. *Deals* kenmerken zich bijvoorbeeld door het bieden van een impuls voor de aanpak van een concrete maatschappelijke (gebiedsgerichte) opgave. Deze impuls is tijdelijk van aard (1-8 jaar) en is nadrukkelijk bedoeld als vliegwiel om de decentrale dynamiek te versterken en eigenstandig te maken. Uiteindelijk moet een deal en een eventuele Rijksbijdrage vanuit de deal dus grotendeels overbodig worden, omdat de samenwerking zelf standhoudt. *Nationale Programma's* kenmerken zich door steeds hetzelfde doel en om voor een lange termijn (13-30 jaar) te willen bijdragen aan de toekomst van een bepaald gebied door middel van structurele verbeteringen. Het betreft een vraagstuk dat wegens de omvang en complexiteit vraagt om een nationale aanpak, waarbij het Rijk samen met decentrale partijen intensief samenwerkt. *Structurele samenwerkingsverbanden* zijn samenwerkingen tussen verschillende organisaties rondom een breed thema (zoals vervoer, veiligheid, onderwijs, leefomgeving, arbeidsmarkt) met een geografische afbakening. De grootste betrokkenheid in deze structurele samenwerkingsverbanden komt van bestuurlijke partijen en publieke organisaties. De samenwerkingsverbanden kennen vaak een lange geschiedenis of aanloop en hebben geen van tevoren bepaald einde. In veel gevallen zijn het organisaties op zichzelf geworden,

waarbij sommige een wettelijke basis kennen als autonome organisatie of als verlengd bestuur.

Om overzicht te krijgen reflecteren we op de verschillende variaties vanuit de drie kenmerken van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken. Allereerst gaan we in het volgende hoofdstuk in op de vraag hoe *interbestuurlijk* ze zijn. In dit hoofdstuk is een eerste, nog beperkte variatie te zien in hoe de verschillende varianten interbestuurlijk zijn. De variatie neemt toe als we in het derde hoofdstuk ook de *resultaatgerichtheid* betrekken. Waarna de varianten in hoofdstuk vier door het toevoegen van hoe ze dan *samenwerkend* zijn nog meer uiteen gaan lopen. De variatie is dus niet alleen aan de orde per element van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken, maar het is vooral de optelsom van de (soms kleine) variaties die uiteindelijk tot wezenlijk andere en verschillende vormen leidt. In het laatste hoofdstuk gaan we nader in op de vraag hoe we variatie dan kunnen *waarderen* in de wetenschap dat ook bij alle variatie de vraag altijd aan de orde blijft welke toegevoegde waarde de inzet van een specifieke vorm van sturing heeft.

2. Variaties in het interbestuurlijk karakter

Samen iets in gang zetten
Inwoners van Zuid- en Oost-Drenthe leven minder lang dan in de rest van Nederland. Naar aanleiding van die constatering verenigen een breed aantal partijen op verschillende bestuurslagen zich in een Regio Deal om te werken aan brede welvaart. De Rijksoverheid werkt in deze regio samen met de provincies Drenthe en Overijssel en de gemeenten Hoogeveen, Hardenberg, Emmen, Borger-Odoorn en Coevorden en verschillende maatschappelijke partijen aan opgaven als het aanpakken van laaggeletterdheid, armoede, woningtekort, kansenongelijkheid en grote verschillen in gezondheid. *"Door de samenwerking met andere partijen dan overheden ontstaat een nieuw gesprek. Het levert nieuwe inzichten op"*, stelt de programmadirecteur van de betreffende Regio Deal vast. *"In feite is de Regio Deal een middel om organisaties samen te brengen en iets in gang te zetten"*.[10] Een voorbeeld van wat die nieuwe samenwerking oplevert is de samenwerking tussen bedrijfsleven en mbo-scholen, waardoor het nu mogelijk is voor mbo-studenten om op een praktijkgerichte en flexibele manier een hbo-verpleegkunde diploma te behalen. Verbindingen tussen partijen die elkaar eerst minder makkelijk vonden in Zuid- en Oost-Drenthe zijn dankzij de Regio Deal versterkt en hebben de vorm gekregen van een samenwerkingscirkel. De rol van het Rijk is daarbij in de loop der tijd veranderd: het Rijk is niet meer verantwoordelijk voor het faciliteren van het gesprek, maar wordt uitgenodigd door de regio om aan te sluiten bij de regionale overlegtafel.

2.1 Deals

De Regio Deal voor Zuid- en Oost-Drenthe laat een samenwerking zien tussen vele verschillende partijen op verschillende bestuurslagen. Het bestuderen van de interbestuurlijke dimensie binnen een samenwerkingsverband brengt vragen met zich mee over wie er allemaal betrokken zijn en op welke bestuurslaag deze partijen zich bevinden. Tegelijkertijd is het dus niet zo dat bijvoorbeeld de provincie of een waterschap of een specifiek aantal gemeenten altijd meedoet aan iedere Regio Deal. Dat verschilt per Regio Deal. Bovendien verschilt het ook nog eens tussen de verschillende deals. In onderstaand schema laten we dit zien.

SUBVARIANT	DEELNEMENDE BESTUURSLAGEN	MAATSCHAPPELIJKE PARTIJEN	WETENSCHAP EN KENNISINSTELLINGEN
Regio Deal[11]	Verschillende ministeries[12] vanuit het Rijk, provincies, gemeenten en soms waterschappen.	Grote diversiteit aan publiek-private maatschappelijke organisaties.	Kennisinstellingen met wisselende intensiteit bij deals betrokken. Kunnen betrokken zijn als contractpartij.
City Deal[13]	Verschillende ministeries vanuit het Rijk, grote inzet van steden, provincies.	Grote diversiteit aan publiek-private maatschappelijke organisaties, met name private partijen.	Innovatieve karakter zorgt voor hoge betrokkenheid kennisinstellingen en wetenschap. Kennisinstellingen kunnen ook contractpartij zijn als de deal uiteindelijk wordt gesloten.
Town Deal[14]	Voornamelijk middelgrote en kleine gemeenten, provincies, ministeries.	Met name private partijen en kennisinstellingen.	Kennisinstelling Platform 31 is contractpartij. Wetenschappelijke kennis betrokken binnen de 'impact pool' van experts, gefaciliteerd vanuit het Rijk.
Woondeal[15]	Het Rijk, provincies en gemeenten.[16]	Corporaties (als medeondertekenaars), marktpartijen en huurdersorganisaties ondersteunen de Woondeals.[17]	Geen contractpartij. Doorgaans geen betrokkenheid wetenschap.
Green Deal[18]	Het Rijk (minister van EZK en de minister van IenW), provincies en waterschappen, soms ook gemeenten. Green Deals waren primair gericht op publiek-private samenwerking.	Grote diversiteit aan publieke organisaties (belangen- en branche-organisaties, kennis- en onderwijsinstellingen, financiële instellingen) en bedrijven op verschillende thema's onder de noemer 'Groene Groei'.[19]	Kennisinstellingen zijn soms contractpartij. Innovatieve karakter zorgt voor doorgaans hoge betrokkenheid kennisinstellingen en wetenschap.

De variatie maakt het onmogelijk om alle deelnemende partijen recht te doen. Met het schema beogen we slechts een indruk te geven van de doorgaans meer of minder betrokken partijen. Dus dat we bij City Deals geen waterschappen noemen, wil niet zeggen dat er nog nooit een waterschap bij een City Deal betrokken is geweest. Er zijn echter nogal wat sociale vraagstukken die in gemeenten aan de orde zijn waarbij waterschappen geen rol spelen. Dus vandaar dat ze dan even niet worden genoemd. Dat die variatie zo groot is, is nu juist het punt dat we willen maken en dan valt het bij de variatie in deals nog relatief mee.

Deals zijn vaak dusdanig opgesteld dat een groot aantal partijen zichzelf in de ambities herkennen, sterker nog, het gezamenlijk vanuit de samenwerkende partijen verkennen van de problemen en definiëren van mogelijke oplossingen en ieders rol in het volbrengen ervan, is bij veel soorten deals het uitgangspunt. De Regio Deal Zuid- en Oost-Drenthe is hier een duidelijk voorbeeld van, omdat veel verschillende thematiek aan bod komt in de deal, wat leidt tot samenwerking tussen een breed aantal partijen. Voor de betrokken partijen geldt vaak dat het een nieuwe vorm van interbestuurlijke samenwerking betreft: vaak gaat het om partijen die elkaar al wel kennen, maar niet in deze samenstelling, met dit thema, met deze doelstellingen. Het Rijk is daarom veelal betrokken om de samenwerking te stimuleren, kennis te delen of om te faciliteren waar nodig. En omdat er bij deals vaak sprake is van een zekere mate van innovatie zijn kennisinstellingen bij verschillende soorten deals ook regelmatig medeondertekenaar en samenwerkingspartner.

2.2 Nationale programma's

Anders dan bijvoorbeeld deals kenmerken Nationale Programma's zich door een *organisatiestructuur*.[20] Hoewel er wordt gewerkt vanuit deze organisatiestructuur is er bij Nationaal Programma's doorgaans geen openbare formeel basisdocument namens alle deelnemers waarin de vaste organisatiestructuur is vastgelegd. Soms vloeit het wel voort uit een politiek-bestuurlijk akkoord (zoals het Klimaatakkoord en het Nationaal Programma Regionale Energiestrategie) of uit Kamerbrieven. De organisatiestructuur is vaak top-down georganiseerd en kent een programmabestuur, waarbij soms nog onderscheid wordt gemaakt tussen een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur. Door het programmabureau wordt gewerkt aan de uitvoering van verschillende lijnen binnen het programma. Het programmabureau, veelal bestaande uit een directeur en verschillende portefeuillehouders, is verantwoordelijk voor het bepalen van bredere pijlers, gaat over besluitvorming van de grote lijnen en houdt zicht op de monitoring van het programma. Het algemeen bestuur wordt gevormd door vertegenwoordigers van de deelnemende partijen en

bestaat doorgaans uit het Rijk en medeoverheden en andere betrokken partijen, zoals vertegenwoordigers vanuit relevante inhoudelijke sectoren en soms ook experts vanuit de wetenschap. In Nationaal Programma's wordt gewerkt aan lange termijn doelen en aan nieuwe perspectieven voor de toekomst. Dit brengt inhoudelijk vaak veel onzekerheid met zich mee, over hoe die toekomst eruit kan zien en over innovaties waar nog weinig bekendheid mee is. Voor de interbestuurlijke dimensie betekent dit dat er veel gebruik wordt gemaakt van wetenschappelijke inzichten en experts, door bijvoorbeeld het opzetten van een 'kennispoule' of door experts een vaste positie te geven binnen de organisatiestructuur.

SUBVARIANT	DEELNEMENDE BESTUURSLAGEN	MAATSCHAPPELIJKE PARTIJEN	WETENSCHAP EN KENNISINSTELLINGEN
Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV)[21]	Inzet Rijk in samenwerking met provincies en gemeenten.	Diverse lokale publiek-private partijen op verschillende onderwerpen. Inwoners, corporaties, scholen, politie en OM.	Geen contractpartij. Er worden inzichten betrokken in lokale leerkringen en kennisinstellingen.
Nationaal Programma Regionale Energiestrategie (NP RES)[22]	Zogenaamde Energieregio's bestaan uit provincies, gemeenten, waterschappen. In samenwerking met het Rijk.	Maatschappelijke organisaties, inwoners, energie-coöperaties en netbeheerders.	Geen contractpartij. Grote rol voor de wetenschap. Vanuit het NP RES toegankelijk gemaakte kennis over hernieuwbare energie.
Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ)[23]	Het Rijk en gemeente Rotterdam.	Corporaties, zorginstellingen, schoolbesturen, bedrijfsleven, politie, OM, sociaal ondernemers.	Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie contract-partij. Lokale kennis-instellingen zijn betrokken.
Nationaal Programma Groningen (NPG)[24]	Rijk, provincie Groningen, verschillende gemeenten in Groningen.	Diverse lokale publieke en private partijen, inwoners, corporaties, scholen.	Geen contractpartij. Kennisinstellingen vertegenwoordigd door een persoon in het bestuur.

2.3 Structurele samenwerkingen

Er zijn vele vormen en variaties van structurele samenwerkingsverbanden in regio's. Zonder te pretenderen dat onze selectie hier recht doet aan de volledige variatie, is het interessant om te zien dat deze structurele samenwerkingsverbanden zich kenmerken door de grote rol van decentrale partijen, waarin het Rijk geen zichtbare rol vervult. Het Rijk heeft weliswaar bijgedragen aan de totstandkoming ervan – bijvoorbeeld door het initiatief te nemen tot de samenwerking of door een juridische basis te leggen in wet- en regelgeving –, maar is vrijwel niet betrokken in de uitvoering van taken. In het geval van de Metropoolregio's is dit langzaam zo gegroeid; Metropoolregio's zijn begonnen als lokale samenwerkingsverbanden en hebben pas later een formele status met bijbehorende taken gekregen.[25] Maar wat de structurele samenwerkingsverbanden kenmerkt is dat gemeenten en provincies in samenwerking met andere betrokken partners aan zet zijn, richting geven en bepalen welke doelen en resultaten behaald moeten worden. Zowel het Rijk als de wetenschap heeft daarbij geen verankerde positie binnen het samenwerkingsverband. Anders dan bij de deals en de Nationale Programma's is er bij veel structurele samenwerkingsverbanden dus sprake van duidelijke decentrale zelfsturing. Onderwijsregio's vormen hier een uitzondering op, omdat het Rijk een actieve rol inneemt in het stimuleren van netwerkvorming. Er worden dan ook vandaag de dag nog nieuwe regio's gevormd op verschillende onderwerpen. In onderstaand schema laten we enige variatie zien.

SUBVARIANT	DEELNEMENDE BESTUURSLAGEN	MAATSCHAPPELIJKE PARTIJEN	WETENSCHAP EN KENNISINSTELLINGEN
Metropoolregio's (Nederland kent 6 metropoolregio's)[26]	Provincies en gemeenten.	Partijen binnen het fysieke domein, economie en vervoer (waaronder vervoersregio's).	Doorgaans geen partij in het samenwerkingsverband.
Veiligheidsregio's (Nederland is verdeeld in 25 Veiligheidsregio's)[27]	Gemeenten.	Onderdeel Veiligheidsregio: Brandweer, Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio. Crisispartners o.a.: Ministeries, energiemaatschappijen, politie, OM, GGD, medische zorg, ProRail, Staatbosbeheer. Partners verschillen per regio.	Het Nederlands Instituut Fysieke Veiligheid is een onderwijs- en kennisinstelling ten behoeve van de Veiligheidsregio's.
Onderwijsregio's (Nederland kent 27 voorlopers onderwijsregio's en 2 onderwijsregio's in oprichting)[28,29]	Rijk en gemeenten.	Schoolbesturen, vakbonden, beroepsgroep en lerarenopleidingen.	Geen verplichte partij in het samenwerkingsverband.[30] De Realisatie Eenheid fungeert als kennispunt. Hierin zijn experts vertegenwoordigd.
Regionale Uitvoeringsdiensten (Nederland kent 29 regionale uitvoeringsdiensten)[31]	Provincies en gemeenten en waterschappen.	Organisaties betrokken bij vergunningsverlening, toezicht en handhaving op het gebied van de leefomgeving.	Doorgaans geen partij in het samenwerkingsverband.
Arbeidsmarktregio's (Nederland kent 35 arbeidsmarktregio's)[32]	Gemeenten en Rijk.	Werkgevers, vakbonden en onderwijs.	Doorgaans geen partij in het samenwerkingsverband.

2.4 Nader beschouwd: variatie van interbestuurlijk karakter

We moeten de neiging bij onszelf onderdrukken om nu de vraag te stellen wat deze variatie gemeenschappelijk heeft. Het is een welhaast natuurlijke neiging om nu te zoeken naar de gemene delers, dat wat verbindt, wat hetzelfde is en wat daardoor de variatie tot op zekere hoogte uniform maakt. Als we het zouden proberen, komen we nog een aardig eind. We zouden kunnen zeggen dat zeker bij de tijdelijke varianten doorgaans sprake is van betrokkenheid van (bijna) alle bestuurslagen (Rijk, provincie(s), waterschap(pen), gemeente(n)), dat sprake is van samenwerking met maatschappelijke partijen en het bedrijfsleven en dat kennisinstellingen doorgaans wel een rol hebben, kennis zeker wordt betrokken, maar wetenschappelijke partijen en kennisinstellingen doorgaans geen contract- of anderszins samenwerkingspartner in de verschillende varianten vormen. Sterker nog, we zouden de neiging kunnen hebben om te constateren dat we dat natuurlijk al lang wisten en daarvoor dit hoofdstuk helemaal niet nodig hebben – dat is ook voor een relatieve buitenstaander door de oogharen prima zichtbaar.

Het punt dat we hier willen maken, is echter iets anders. Namelijk dat al die relatief kleine verschillen wel degelijk relevant zijn en niet zomaar onder een algehele noemer moeten worden samengebracht. Het maakt namelijk nogal uit hoeveel en welke partijen meedoen. Een Nationaal Programma tussen het Rijk en een gemeente is anders dan een Regio Deal waarin het Rijk samenwerkt met verschillende bestuurslagen en tientallen maatschappelijke partijen en bedrijven – zeker als die bedrijven multinationals zijn. Dat heeft consequenties voor de complexiteit van de samenwerking, voor de hoeveelheid afstemming die nodig is, voor de wijze waarop de samenwerking gezamenlijk wordt gestuurd, voor de invloed die het Rijk kan hebben en voor tal van andere aspecten van de samenwerking. En die verschillen worden alleen maar duidelijker als we daar ook de variatie in resultaatgerichtheid aan toevoegen.

3. Variaties van resultaatgerichtheid

Parels van de Regio Deal
Op 17 november 2023 vindt een grote bijeenkomst plaats in de Gelderland-fabriek. Nu het einde van Regio Deal FruitDelta Rivierenland nadert, is het tijd om samen met de projectleiders, bestuurders en andere betrokkenen de successen van de afgelopen drie jaar te benoemen en te vieren. Vol trots overhandigt een programmamanager een kunstwerk met 31 prachtige parels, dat speciaal voor de gelegenheid ontworpen is, aan de burgemeester van Culemborg. De parels staan symbool voor de resultaten van de Regio Deal, namelijk 31 initiatieven die zonder de financiële bijdrage en de energie van de Regio Deal niet of wellicht pas later tot stand zouden zijn gekomen. Zo is er een FruitTech Campus opgericht, waar meer dan 350 experts uit het bedrijfsleven bijdragen aan het onderwijsprogramma en innovatieve projecten. Ook maakt de Regio Deal versnelde innovaties bij GeoFort mogelijk, onder meer door lesmodules over energie en waterkwaliteit en de serious game energietransitiespel voor de regio Rivierenland.
De 31 initiatieven dragen gezamenlijk bij aan het uiteindelijk doel, namelijk *"het zijn van een slimme, duurzame en inclusieve regio die op basis van de samenwerking in de pentahelix FruitDelta Rivierenland zelfredzaam, weerbaarder en toekomstbestendig is"*.[33] De successen worden tijdens deze bijeenkomst gezamenlijk gevierd en tegelijkertijd is iedereen zich ook bewust van de zoektocht die de komende periode met zich mee zal brengen. Nu de Regio Deal is afgelopen, is de uitdaging namelijk erin gelegen de ontstane samenwerkingen vast te blijven houden en zo de kracht van Rivierenland blijvend te benutten.

3.1 Deals

Het algemene resultaatbegrip, zoals dat is geformuleerd in de FruitDelta, is ook bij andere vormen van deals te zien. In het resultaatbegrip is te onderscheiden dat de meeste deals (Regio Deals, City Deals, Town Deals, Green Deals) geen prestatieafspraken kennen die door het Rijk zijn bepaald. Bij deals wordt namelijk veel ruimte gelaten voor bottom-up initiatief, waar doelbepaling vaak onderdeel van uitmaakt. Per deal worden de beoogde resultaten vastgesteld door de betrokken partijen zelf, soms wel in samenspraak met het Rijk of na goedkeuring door het Rijk. Van dat laatste is bijvoorbeeld sprake bij de Regio Deals. De beoogde resultaten zijn afhankelijk van het gestelde

doel in de betreffende deal en kennen dus een grote variëteit. Dit maakt ook het resultaatbegrip per deal verschillend. Wel wordt veelal afgesproken dat de uitkomsten van de deal openbaar mogen worden gemaakt en breder gedeeld kunnen worden, zodat andere partijen kunnen leren van de opgedane ervaringen. Het leereffect is daarmee een belangrijk onderdeel van het resultaatbegrip van de deals, en sluit daarmee aan bij het doel van deals om als tijdelijk vliegwiel te fungeren en te inspireren tot bredere navolging in de samenleving. Beschrijvingen van het doel en resultaatbegrip van deals kenmerken zich dan ook vaak door de woorden 'bijdragen aan', zoals bij Regio Deals bijvoorbeeld het bijdragen aan het stimuleren van brede welvaart, bij City Deals het bijdragen aan oplossingen voor grootstedelijke problematiek, bij Town Deals het bijdragen aan een aantrekkelijk woon- en vestigingsklimaat in kleine- en middelgrote gemeenten, en bij Green Deals het bijdragen aan groene groei. Wat precies die bijdrage is en wanneer sprake is van voldoende of onvoldoende bijdrage of resultaat wordt niet vooraf gedefinieerd. Dat is door de betrokken ambtenaren niet gemist of gemakshalve buiten beschouwing gelaten. Het punt is dat op voorhand niet duidelijk is en ook niet te definiëren valt hoe groot de bijdrage dan kan zijn. We nemen de Regio Deals als voorbeeld. We keren nog even terug naar de Regio Zuid- en Oost-Drenthe. De Regio Deal aldaar heeft onder andere geleid tot nieuwe samenwerking tussen bedrijfsleven en mbo-scholen, waardoor het nu mogelijk is voor mbo-studenten om op een praktijkgerichte en flexibele manier een hbo-verpleegkunde diploma te behalen. Daardoor worden meer verpleegkundigen opgeleid, maar of dat ook leidt tot een verbetering van de zorgkwaliteit en daarmee een verbetering van de kwaliteit van leven voor bijvoorbeeld ouderen is onmogelijk causaal vast te stellen. Dat heeft ook te maken met vestigingsklimaat, met beschikbaarheid van woningen voor jongeren, met mogelijkheden om een partner te vinden, met loonontwikkeling op de middellange termijn en ga zo maar door. Maar zonder de opleiding van extra verpleegkundigen zijn ze in ieder geval niet beschikbaar. En als die verpleegkundigen zich vervolgens toch in een andere regio vestigen en daar de kwaliteit van leven voor ouderen een beetje toeneemt door beschikbare verzorging, omdat later blijkt dat deze verpleegkundigen toch elders in het land nodig zijn, betekent dat dan een falen van de Regio Deal?

De doelen zijn bij de deals niet zozeer vastgelegd in projecten, uitkomsten of criteria, maar in het aanzetten tot of het bijdragen aan een beweging naar maatschappelijke verandering. Van tevoren is de weg naar die maatschappelijke verandering niet nauwkeurig uitgestippeld. Andermaal, niet door een gebrek aan ambtelijke professionaliteit, maar doordat het de aard van deals is dat het Rijk dat niet alleen kan bepalen. Het Rijk wil bijvoorbeeld bij de Regio Deals de eigen doelen niet opleggen aan de partners, maar juist met de partners samen de uitdagingen van de regio verkennen en aanpakken. Dan past het

niet daartoe vooraf een projectplan met doorlooptijden en uit te voeren acties te maken, maar in samenwerking met de regio te kijken wat kan bijdragen. De looptijd van deals is relatief kort en gaat slechts over de looptijd van de impuls die de deal moet bieden, niet over het realiseren van het bredere maatschappelijke doel. De Woondeals wijken echter af van de andere deals, omdat hier wel duidelijke bestuurlijke afspraken zijn opgesteld door het Rijk, waarin een inspanningsverplichting is vastgelegd en bestuurders kunnen worden aangesproken op hun toezeggingen. Er zijn niet alleen afspraken gemaakt over het aantal te bouwen woningen, maar ook voorwaarden gesteld waar deze woningen aan moeten voldoen. Woondeals kennen hierdoor een ander resultaatbegrip, waarbij wel de regionale opgave centraal staat, maar het leereffect een minder grote rol speelt. Het resultaat is meetbaar gemaakt door de concrete eisen en eigenschappen van huizen en concrete aantallen die behaald moeten worden binnen een vooraf vastgestelde periode. In onderstaand schema laten we enige variatie zien.

SUBVARIANT	BEWOORDING VAN HET DOEL	BEOOGDE LOOPTIJD EN AFRONDING	FINANCIËN	RESULTAATBEGRIP
Regio Deal[34]	Samenwerken aan een betere woon-, werk- en leefomgeving voor bewoners en ondernemers in de regio. In sommige gevallen, bijvoorbeeld wanneer een deal verweven is met een bestaand programma, wordt een deal ingezet voor het behalen van specifieke doelstellingen.	Uitgangspunt is een blijvende inspanning van regionale partijen. Looptijd wordt per deal opgenomen in het convenant.	Er is sprake van cofinanciering door regio en Rijk. Het Rijk draagt maximaal eenmalig de helft bij. Sinds de 3e tranche wordt dit gedaan d.m.v. het instrument specifieke uitkering. [35]	Projecten dienen bij te dragen aan brede welvaart in de regio. Dat gaat over het verhogen van kwaliteit van leven, wonen en werken van inwoners.

SUBVARIANT	BEWOORDING VAN HET DOEL	BEOOGDE LOOPTIJD EN AFRONDING	FINANCIËN	RESULTAATBEGRIP
City Deal[36]	Samenwerken aan nieuwe innovaties rondom nieuwe beleidsthema's die bijdragen aan het oplossen van stedelijke problematiek.[37]	Looptijd varieert van 1 tot 4 jaar. Het sluiten van een deal over een innovatie geldt als afronding van de deal. Hierna breekt de fase aan van borging in Rijksprogramma's en opschaling van de deal in landelijke netwerken.	Is in de regel niet gericht op een financiële Rijksbijdrage. Soms gaat het wel gepaard met het beschikbaar stellen van financiële bijdragen door beroep te doen op het Gemeente- of Provinciefonds en jaarlijkse cofinanciering door gemeenten, provincies en ministeries. Soms aangevuld door private partijen.	De City Deal moet allereerst nieuwe innovaties opleveren die bijdragen aan het oplossen van stedelijke problematiek. Partijen monitoren en evalueren de beoogde resultaten zelf.
Town Deal[38]	Een impuls geven aan projecten in kleine en middelgrote gemeenten binnen het thema 'aantrekkelijk wonen en vestigingsklimaat'.	De eerste Town Deal heeft een looptijd van 1 jaar. Aan het eind van de looptijd worden lessen en innovaties gedeeld en waar mogelijk opgeschaald naar andere partijen.	Er is sprake van cofinanciering door gemeenten en Rijk. De bijdrage van het Rijk betreft een eenmalige impuls.	Town Deals moeten een impuls bieden voor het verhogen van de aantrekkelijkheid van de gemeente voor burgers en bedrijven. De beoogde resultaten variëren per Town Deal. Om in aanmerking te komen voor een Town Deal, moet onder meer akkoord worden gegaan met het openbaar delen van ontwikkelingen en leerervaringen.

SUBVARIANT	BEWOORDING VAN HET DOEL	BEOOGDE LOOPTIJD EN AFRONDING	FINANCIËN	RESULTAATBEGRIP
Woondeal[39]	Het oplossen van het landelijk woningtekort. Met de inzet van alle betrokken partijen zal het aantal woningen evenwichtig en op een hoger tempo groeien. Twee derde van de te bouwen woningen moet betaalbaar zijn.[40]	Loopt van 2022 – 2030.[41] Aan het einde van deze periode moeten de deals zijn afgerond en de doelen zijn behaald.	Woondeals gaan vaak gepaard met een Rijksbijdrage in de vorm van verschillende regelingen voor specifieke uitkeringen. Daarnaast kan er beroep worden gedaan op diverse regelingen en subsidies, zoals eerder de Woningbouwimpuls, de regeling flexpools en regeling voor tijdelijke huisvesting.[42]	Het bouwen van 936.349 woningen per jaar.[43] Er zijn onder meer concrete afspraken over: specifieke locaties; percentage betaalbare woningen; en percentage sociale huur.[44] De relatie tussen de Rijksbijdrage en de resultaten wordt gemonitord.
Green Deal[45]	Werken aan vernieuwende, duurzame initiatieven uit de samenleving.	Gemiddeld 2 à 3 jaar. Looptijd per deal bepaald en vastgelegd. Green Deals worden gebruikt om nieuwe projecten aan te jagen.	Is in de regel niet gericht op een financiële Rijksbijdrage. Soms gaat het wel gepaard met het beschikbaar stellen van financiële bijdragen door beroep te doen op het Gemeente- of Provinciefonds.	Green Deals dienen bij te dragen aan groene groei. De beoogde resultaten variëren per Green Deal. De resultaten van een Green Deal kunnen gebruikt worden bij andere, vergelijkbare projecten, zodat navolging kan plaatsvinden.

3.2 Nationale programma's

Het resultaatbegrip hangt bij Nationale Programma's altijd samen met de vraag of de ambities van het programma worden gehaald. Doordat Nationale Programma's een langere termijn kennen, wordt aandacht besteed aan het periodiek bijhouden of de plannen nog steeds samenhangen met de beoogde resultaten. Bij het Nationale Programma Rotterdam Zuid staat bijvoorbeeld niet alleen beschreven waar het programma aan moet bijdragen, maar staan concreet het niveau van opleiding, arbeidsmarkparticipatie en woonkwaliteit voor inwoners beschreven over twintig jaar. Zo hebben alle Nationale Programma's duidelijke doelen en prestatieafspraken vooraf opgesteld, vaak met concrete hoofd- en sub-indicatoren en bijbehorende streefwaarden. Deze worden gemonitord door het programma zelf of door een extern bureau. Bij het Nationale Programma Regionale Energiestrategie wordt bijvoorbeeld het Planbureau voor de Leefomgeving gevraagd om een bijdrage te leveren aan de monitoring of evaluatie van het programma. Wat daarnaast opvalt is dat het Nationaal Programma Groningen een brede welvaartsindex heeft ontwikkeld die is gebaseerd op de persoonlijke voorkeuren van inwoners van de provincie Groningen. Brede welvaart gaat hier niet alleen over de financiële situatie van Groningers, maar ook over andere aspecten zoals gezondheid, veiligheid, kwaliteit van natuur en milieu, opleidingsniveau en vertrouwen in politiek en bestuur. Nationaal Programma's kennen een relatief lange doorlooptijd, waarin de beoogde doelen en projecten moeten worden gerealiseerd. In onderstaand schema laten we weer enige variatie zien.

SUBVARIANT	BEWOORDING VAN HET DOEL	BEOOGDE LOOPTIJD EN AFRONDING	FINANCIËN	RESULTAATBEGRIP
Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV)[46]	Het doel is het op orde brengen van de leefbaarheid en veiligheid in 20 focusgebieden in 19 steden en de bewoners weer perspectief bieden.	Het NPLV is in 2022 ingericht voor een periode van 15 – 20 jaar.	Het Rijk heeft extra budgetten gereserveerd voor deze focusgebieden.	Er zijn prestatie-afspraken gemaakt, waarin onder meer is afgesproken dat lokale allianties een integraal uitvoeringsplan opstellen dat inzage geeft in de opgaven, en de ambities en streefwaarden van de te realiseren doelen.
Nationaal Programma Regionale Energiestrategie (NP RES)[47]	Het ondersteunen van de RES-regio's bij plannen voor hernieuwbare energie; zorgen voor een duidelijke kaders; het verbinden van het RES-proces met landelijke opgaves; het koppelen van het RES-proces aan inzichten uit de wetenschap en praktijk; het faciliteren en bevorderen van een samenwerking binnen het RES-netwerk.	Het NP RES loopt van 2019 – 2030.	De activiteiten van het NP RES worden gefinancierd vanuit een subsidie van het Rijk. Gedeeltelijk vanuit het Gemeentefonds, verschillende subsidie-instrumenten en bestaande (publieke en private) fondsen.	Het bereiken van de gestelde doelen, namelijk het ondersteunen van de RES-regio's door onder meer te zorgen voor een heldere visie en duidelijke kaders en het wegnemen van belemmeringen.

SUBVARIANT	BEWOORDING VAN HET DOEL	BEOOGDE LOOPTIJD EN AFRONDING	FINANCIËN	RESULTAATBEGRIP
Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ)[48]	Werken aan een gezonde toekomst voor Rotterdam Zuid. Opleidingsniveau, arbeidsparticipatie en woonkwaliteit van bewoners in 20 jaar laten stijgen naar het gemiddelde van de vier grote steden in Nederland.	Het NPRZ loopt van 2011 – 2031.	Er is sprake van cofinanciering door Rijk en gemeente.	Het NPRZ monitort voor verschillende indicatoren het referentieniveau en de huidige stand van zaken op het gebied van school, werken en wonen. Het NPRZ rapporteert hier jaarlijks over.
Nationaal Programma Groningen (NPG)[49]	Investeren in de toekomst van Groningen door het versterken van de leefomgeving, de economie, opleidingen, banen en de natuur en het klimaat.	Het NPG loopt van 2019 – 2030.	Het Rijk heeft een startkapitaal van 1,15 miljard euro beschikbaar gesteld. Voor het thematische programma en de projecten geldt in de praktijk vaak cofinanciering vanuit Europa, Rijk, provincie, gemeenten en private partijen.[50]	Het NPG rapporteert over de voortgang van projecten en besteding van middelen in een jaarverslag. Het programma wordt jaarlijks gemonitord door een onafhankelijke partij en intern geëvalueerd door een beoordelingscommissie. Voor het NPG is ook een brede welvaartsindex ontwikkeld.

3.3 Structurele samenwerkingen

Bij structurele samenwerkingsverbanden is er een onderscheid te maken tussen samenwerkingsverbanden met en zonder formele uitvoeringstaken. Bij samenwerkingsverbanden met een opdrachtgeverschap vanuit de gemeente of provincie, bijvoorbeeld bij veel Metropoolregio's en de Regionale Uitvoeringsdienst, zijn vaak toezichthouders van de gemeente betrokken. Bij de Veiligheidsregio's worden activiteiten beoordeeld door een toezichthouder vanuit het Rijk, door de Inspectie Justitie en Veiligheid. Daarnaast heeft het Rijk een rol in de beoordeling of de financiële bijdragen doelmatig zijn besteed. Dit is in ieder geval aan de orde bij de Onderwijsregio's, waarbij er sprake is van een subsidie vanuit het Rijk. Het Rijk beoordeelt of de subsidieaanvraag aan de juiste criteria voldoet en de beoogde resultaten zijn behaald. De Onderwijsregio's verschillen van de andere structurele samenwerkingsverbanden, omdat hun doelstellingen ook gaan over netwerkopbouw en het verbinden van partijen, waarvoor dan weer weinig specifieke beoordelingscriteria bestaan. In onderstaand schema laten we weer enige variatie zien.

SUBVARIANT	BEWOORDING VAN HET DOEL	BEOOGDE LOOPTIJD EN AFRONDING	FINANCIËN	RESULTAATBEGRIP
Metropoolregio's[51]	Samenwerken aan fysieke regionale opgaven en taken op de thema's: bereikbaarheid, circulariteit, woningbouw en het versterken van de economie en mobiliteit. Het gaat hier soms om openbare lichamen op grond van een gemeenschappelijke regeling.[52]	Geen einde termijn en afronding. Deels structureel onderdeel bestuurlijke inrichting Nederland.	Er is grotendeels sprake van financiering vanuit het Rijk. Het overige deel wordt gefinancierd vanuit de betrokken gemeenten.	Metropoolregio's bepalen zelf welke resultaten behaald moeten worden. De uitvoeringstaken betreffen vaak infrastructurele projecten met zichtbare resultaten, waarbij de uitgaven ten opzichte van de resultaten in cijfers kunnen worden gemeten.
Veiligheidsregio's (Nederland is verdeeld in 25 Veiligheidsregio's)[53]	Het zorgen voor adequate brandweerzorg, rampenbestrijding en crisisbeheersing op regionaal niveau en samenwerken in dit kader op bovenregionaal en landelijk niveau.	Geen einde termijn en afronding.	Veiligheidsregio's worden voor 85 procent gefinancierd vanuit het Gemeentefonds. De rest wordt gefinancierd door het Rijk.	De Inspectie van Justitie en Veiligheid toetst op criteria van adequate brandweerzorg en rampenbestrijding/ crisis-beheersing op het gebied van: netwerk en samenwerking, operationele prestaties en kwaliteit van de bestrijding.

SUBVARIANT	BEWOORDING VAN HET DOEL	BEOOGDE LOOPTIJD EN AFRONDING	FINANCIËN	RESULTAATBEGRIP
Onderwijsregio's (Nederland kent 27 voorlopers onderwijsregio's en 2 onderwijsregio's in oprichting)[54, 55]	Het realiseren van een landelijk dekkend netwerk aan onderwijs-regio's, waar-binnen wordt samengewerkt aan de aanpak van het personeelstekort in het onderwijs.	Geen einde termijn en afronding. Structureel onderdeel bestuurlijke inrichting Nederland.	Er is een subsidieregeling vanuit het Rijk.	De eerste stap is het opbouwen van het netwerk voor samenwerking en kennisuitwisseling. Uiteindelijk moet de aanpak leiden tot gezamenlijk komen tot oplossingen voor het personeels-tekort in de onderwijsregio's.
Regionale Uitvoeringsdiensten (Nederland kent 29 regionale uitvoerings-diensten)[56]	Uitvoeren van taken namens gemeenten en provincies. Het gaat om vergunning-verlening, toezicht en handhaving op het gebied van de leefomgeving (zoals milieu, natuur, bodem, water).	Geen einde termijn en afronding. Deels structureel onderdeel bestuurlijke inrichting Nederland.	Financiering door gemeenten en provincies.	Regionale Uitvoeringsdiensten verantwoorden zich door middel van de planning en control cyclus. Via het jaarverslag wordt verantwoording gelegd over resultaten die betrekking hebben op de leefomgeving.
Arbeidsmarktregio's (Nederland kent 35 arbeidsmarkt-regio's)[57]	Binnen de arbeids-marktregio's werken gemeenten en UWV samen aan dienst-verlening die gericht is op werk-gevers en werkenden en werkzoekenden.[58]	Geen einde termijn en afronding.	Er is sprake van separate finan-ciering van de centrum-gemeenten[59] voor de regionale samenwerking, naast die van UWV en gemeenten voor dienstverlening.	De resultaten hebben betrekking op het aantal mensen dat werk vindt, georgani-seerde scholings-trajecten naar en/of binnen bepaalde beroepen en sectoren en werkgevers die duurzaam aan toe-gerust personeel worden geholpen.

3.4 Nader beschouwd: toenemende variatie vanuit resultaatgerichtheid

Ook hier is de neiging weer groot om door de oogharen heen te zoeken naar wat uniform en hetzelfde is in plaats van de verschillen op te zoeken en de vraag te stellen wat die kunnen betekenen. Voegen we resultaatgerichtheid toe aan het interbestuurlijk karakter dan zien we de variatie verder toenemen. Het maakt uit of sprake is van doelstellingen die breed en algemeen zijn geformuleerd ('bijdragen aan') of juist specifiek (met bijvoorbeeld een concrete prestatieafspraak). Het maakt ook uit of daaraan al dan niet financiële middelen zijn gekoppeld en of sprake is van cofinanciering. Zo worden de Regio Deals met hun brede doelstelling en resultaatbegrip en daaraan gekoppelde financiële middelen echt iets anders dan City Deals die tot stand komen zonder dat daarmee gelden zijn gemoeid en die in de breedte gaan over de problemen van de stad, maar in specifieke deals wel weer meer concrete doelstellingen kennen. Waarbij in beide gevallen geen vooraf door het Rijk gegeven definities van een goed resultaat bestaan, omdat dit nu eenmaal met de partners in regio of stad gezamenlijk wordt besproken. Daarin verschillen deze deals dan weer van bijvoorbeeld Woondeals die concrete bestuurlijke afspraken per provincie kennen over onder andere te realiseren woningaantallen.

De Nationale Programma's zijn in hun interbestuurlijke vormgeving al anders dan de deals, mede door de aanwezigheid van een vooropgezette organisatiestructuur. De verschillende doelstellingen en het beschrijven van resultaatbegrip bij de Nationale Programma's maakt deze variatie des te duidelijker. Bij de Nationale Programma's zorgen juist de specifiek beschreven doelstellingen voor een groot denk- en ontwerpproces vooraf waarbij, in tegenstellingen tot deals, het Rijk vaak vooraf definities van resultaat bepaalt, wat vervolgens weer grote gevolgen heeft in resultaatbegrip en resultaatmeting: er wordt gerapporteerd aan de hand van een meerjarige monitor of een index. Toch zijn ook de Nationale Programma's vervolgens verre van uniform en is ook hier meer variëteit zichtbaar. Het maakt namelijk verschil of het programma een resultaatgerichte aanpak heeft of een lerende aanpak. Het maakt verschil of een programma het doel stelt om de opgave voor de toekomst aan te pakken binnen het programma, of juist de verschillende gemeenten en provincies ondersteunt bij het behalen van doelen. Waar bij het NPLV bij de resultaatmeting concreet getoetst kan worden of prestatieafspraken zijn nagekomen, is het NP RES bijvoorbeeld afhankelijk van hoe de RES-regio's hun eigen voortgang beoordelen.

Bij de structurele samenwerkingsverbanden die we hebben bekeken, komen weer andere kenmerken naar voren. Hierbij bestaat een verschil tussen zelfsturende verbanden met formele uitvoeringstaken en meer informele

samenwerkingsverbanden met betrokkenheid van de Rijksoverheid. Bij de Metropoolregio's, Veiligheidsregio's, Regionale Uitvoeringsdiensten en Arbeidsmarktregio's ligt de nadruk op de uitvoering van publieke taken. Onderwijsregio's hebben ook tot doel publieke waarde te creëren – het terugdringen van het lerarentekort – maar in de omschrijvingen van resultaatbegrip die we tegenkomen nemen netwerkopbouw en verbinding tussen actoren die aan het behalen van het doel kunnen bijdragen een meer centrale positie in.

4. Variaties van samenwerking

De regio als koploper

'Boeren hebben veel mogelijkheden om de uitstoot van stikstof en andere emissies uit de stallen te verlagen'[60], is de conclusie van de meting van het Meetnetwerk Foodvalley in april 2024. Twintig agrarische bedrijven werken in 2023 samen om verschillen in uitstoot met dezelfde diersoorten te meten, om nieuwe innovaties te ontdekken. Het meetnetwerk maakt onderdeel uit van de Regio Deal Foodvalley, waarin in een proeftuin van vier jaar samen is gewerkt aan innovaties in de landbouw- en voedselsector. Partners van de Regio Deals, de provincies Gelderland en Utrecht, Wageningen University, Universiteit Utrecht, VNO NCW, Waterschap, committeren zich vanaf het begin en partners uit hun achterban werken mee aan nieuwe oplossingen voor opgaven. Waar het uiteenvallen van het Landbouwakkoord en de val van het kabinet er in 2023 voor zorgt dat regio's en provincies nog een periode in onzekerheid verkeren over de maatregelen ter reductie van stikstof, neemt de Regio Foodvalley, een regio die bekend staat om haar centrale positie in voedselproductie, het heft in eigen handen om de beweging naar een transitie naar duurzame en gezonde landbouw en voedselomgeving te versnellen. Het is een voorbeeld van een bottom-up initiatief, waarin verschillende regionale partijen de handen ineenslaan om vooruit te lopen op toekomstige opgaven. Het Rijk biedt als partner de ruimte voor een experimentele aanpak, wat er toe heeft geleid dat het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit aspecten ervan benut voor landelijk beleid. Regio Deals kunnen zo de basis leggen voor innovatief beleid dat effect heeft op heel Nederland.

4.1 Deals

Het voorbeeld van Foodvalley laat zien dat de wijze van samenwerking ook kan variëren. Het maakt nogal uit of de samenwerking een permanente, vaste samenstelling heeft of dat actoren toe- en uittreden. Het maakt uit of het Rijk voorbepalend is en dus een bovengeschikte rol heeft of dat die rol te kenmerken is als meer neven- of zelfs ondergeschikt en ondersteunend aan de regio. Het maakt uit of het initiatief voor de samenwerking bij het Rijk ligt of dat die samenwerking bottom-up ontstaat. Ook daarin is weer veel variatie te zien. Deals kenmerken zich over het algemeen door een open en organische ontwikkeling van deelnemende partijen. Het initiatief is vaak bottom-up, waarbij partijen zich verenigen rondom een bepaald vraagstuk, om gezamenlijk aan een opgave of meerdere opgaven te werken. Het verhaal van Foodvalley

is hier een voorbeeld van. Een aantal partijen committeert zich aan de samenwerking, bij de Regio Deals bijvoorbeeld middels het gezamenlijk indienen van een voorstel. In de uitvoering ontwikkelt het aantal betrokken partijen zich en wordt ook met nieuwe partijen samenwerking gezocht. Bij City Deals vormt deze ontwikkeling in netwerkvormen zelfs de essentie van de aanpak: het laten committeren van zoveel mogelijk partijen in het verder ontwikkelen en uitbouwen van een innovatie vormt de deal. De Regio Deals en City Deals halen beide hun basis uit de Green Deals, waarin de bottom-up-dealbenadering al eerder werd toegepast, maar waar de nadruk lag op publiek-private samenwerking in plaats van interbestuurlijke samenwerking.[61] Wat daarnaast opvalt aan de samenwerking bij deals is dat naast de vele verschillen tussen de subvarianten er ook overeenkomsten zijn in de wijze waarop het Rijk de samenwerking invult. Er wordt daarnaast, met name bij Regio Deals en City Deals, gebruik gemaakt van dealmakers. Dealmakers worden door het Rijk aangesteld en hebben als functie om partijen met elkaar te verbinden en onderlinge kennisuitwisseling te stimuleren. Zij weten de weg in Den Haag en kunnen daarom onder meer knelpunten in beleid of wet- en regelgeving wegnemen of partijen daarbinnen helpen navigeren.

Bij de Regio Deals, City Deals, Town Deals en Green Deals tracht het Rijk met de regio samen te werken, door veel ruimte over te laten voor bottom-up initiatief, maar wel via verschillende verhoudingen. Zo worden er financiële middelen ter beschikking gesteld die door het Rijk aan bepaalde eisen worden getoetst, waarbij het Rijk dus een bovengeschikte rol aanneemt. Er is echter ook sprake van gelijkwaardigheid (nevenschikking), omdat het Rijk net zoals de andere betrokken partners een bijdrage levert vanuit de eigen rol en bevoegdheden. Door op te treden als bemiddelaar en belemmeringen weg te nemen, tracht het Rijk zo ondersteunend mogelijk te zijn in het gehele proces. De ondergeschikte rol van het Rijk wordt duidelijk in het resultaatbegrip: geen opgelegde prestatieafspraken, maar aansluiten op de doelen die nodig zijn om de regionale opgave aan te pakken waarin haalbare resultaten gezamenlijk worden gedefinieerd. In onderstaand schema laten we enige variatie zien.

SUBVARIANT	SAMENSTELLING PARTIJEN	INITIATIEFNEMER	ROL RIJK
Regio Deal[62]	Indieners van het voorstel vormen de basispartijen, maar samenwerking met nieuwe partijen komt ook voor.	Het initiatief voor het opzetten van de Regio Deals komt vanuit het Rijk. Het initiatief voor het indienen van een voorstel bij het Rijk komt vanuit de regio.	Zowel bovengeschikte (Rijk heeft het laatste woord door het beoordelen van voorstellen) als nevengeschikt (iedere regio heeft een dealmaker vanuit het Rijk, die fungeert als aanspreekpunt vanuit het Rijk om naast de regio te staan).
City Deal[63]	Variërend, in de meeste deals is toe- en uittreden gebruikelijk.	Het initiatief voor het opzetten van de City Deals komt vanuit het Rijk. De steden nemen het initiatief voor het aanvragen van een City Deal.	Vooral nevengeschikte rol Rijk. Dealmakers vanuit het Rijk verbinden partijen die nodig zijn om tot nieuwe innovaties te komen en sturen op consent. Rijk wordt uitgedaagd en uitgenodigd om zich te verdiepen in de casuïstiek van de deal zodat ontwikkelde innovaties beter en vaker in beleidsprogramma's van het Rijk landen.
Town Deal[64]	In de eerste Town Deal staan vanaf het begin dezelfde partijen centraal, maar mogelijkheid tot samenwerking met nieuwe partijen ligt open.	Het initiatief voor het opzetten van de Town Deals komt vanuit het rijk. Initiatief voor het aanvragen van een Town Deal komt vanuit middelgrote- en kleine gemeenten.	Vooral nevengeschikte rol Rijk. Dealmakers vanuit het Rijk verbinden partijen die nodig zijn om de opgave aan te pakken. Zij verschaffen partijen ook toegang tot een 'plek aan tafel' bij het Rijk. Het Rijk levert een financiële bijdrage en levert inzet om leerpunten of barrières die naar voren komen op te lossen.

SUBVARIANT	SAMENSTELLING PARTIJEN	INITIATIEFNEMER	ROL RIJK
Woondeal[65]	De betrokken partijen zijn vooraf helder en committeren zich voor de looptijd van de deal.	De Woondeals komen tot stand op initiatief van het Rijk en deelname van decentrale overheden is verplicht voor het maken van aanspraak op Rijksmiddelen. Gericht op regionale afstemming tussen gemeenten.	Vooral bovengeschikte rol Rijk. Het gaat hier om een concrete top-down opdracht vanuit Rijks- doelstellingen, die evenwel in overleg worden geconcretiseerd naar haalbaarheid van gemeenten.
Green Deal[66]	Variërend. Spill-over naar nieuwe partijen behoort tot de aanpak.	Het initiatief voor het opzetten van de Green Deals komt vanuit het Rijk. Initiatief voor het aanvragen van een Green Deal komt vanuit decentrale overheden en publieke-en private partijen.	Vooral ondergeschikte rol Rijk. Het Rijk probeert de voorwaarden voor de Green Deals zo gunstig mogelijk te maken, en is daarin ondersteunend aan andere partijen.

4.2 Nationale programma's

Waar de variatie bij deals zondermeer groot is, is die bij de Nationale Programma's duidelijk kleiner. Zo committeren de meeste partijen zich van tevoren, maar er wordt gaandeweg, net als bij de deals, ook wel samengewerkt met nieuwe partijen.[67] Als we kijken naar het initiatief in de samenwerking in Nationale Programma's, dan is er veelal sprake van een top-down karakter. Het Rijk werkt weliswaar samen met provincies en gemeenten in de uitvoering (nevenschikkend), maar dit heeft vooral een bovengeschikte betekenis omdat de samenwerking ten dienste staat aan het bereiken van landelijke ambities. Het Rijk is veelal resultaatverantwoordelijke – afspraken uit de Omgevingsvisie of het Klimaatakkoord moeten immers wel behaald worden – waardoor er geen sprake is van nevenschikking tussen partners. Dit ligt iets anders bij het Nationaal Programma Rotterdam Zuid en het Nationaal Programma Groningen, waarbij partijen bottom-up doelen hebben vastgelegd en het Rijk als partner in het netwerk slechts deel uitmaakt van het bestuur.

SUBVARIANT	SAMENSTELLING PARTIJEN	INITIATIEFNEMER	ROL RIJK
Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV)[68]	Rijk en gemeenten maken afspraken en blijven betrokken, maar er wordt ook met nieuwe partijen samengewerkt.	Het Rijk heeft het Nationaal Programma opgesteld en vervult een rol als katalysator voor het aangaan en invullen van een partnerschap met gemeenten met een stedelijk focusgebied. Gemeenten, maatschappelijke en private partners formuleren vervolgens samen met bewoners de doelen en ambities.	Zowel bovengeschikte rol (financiële investeringen vanuit het Rijk moeten verantwoord worden) als nevengeschikte rol (er zijn prestatieafspraken voor zowel Rijk als gemeenten).

SUBVARIANT	SAMENSTELLING PARTIJEN	INITIATIEFNEMER	ROL RIJK
Nationaal Programma Regionale Energiestrategie (NP RES)[69]	De regio's binnen de RES zijn vooraf bepaald en vastgelegd en partijen blijven ongeveer gelijk.	Het Nationaal Programma is een initiatief vanuit het Rijk, het Inter-provinciaal Overleg, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, de Unie van Waterschappen en de netbeheerders.	Zowel bovengeschikte rol (subsidie vanuit het Rijk moet verantwoord worden en er is op verzoek van het Rijk sprake van monitoring op de effectiviteit van de activiteiten) als onder-geschikte rol (het doel van het programma is om ondersteunend te zijn aan de 30 regio's bij het maken van de plannen in de RES).
Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ)[70]	Er is een basis-organisatie, maar nieuwe partijen worden aangemoedigd zich aan te sluiten.	Het Rijk heeft het Nationaal Programma opgesteld om de sociaal-economische problemen in Rotterdam Zuid aan te pakken. Er is vervolgens een multi-level governance-structuur ingericht met Rijk, gemeente, woning-corporaties, onderwijs-instellingen, bedrijven, zorginstellingen en bewoners.	Zowel bovengeschikte rol (investeringen vanuit het Rijk moeten verantwoord worden) als nevengeschikte rol (het Rijk en de gemeente vormen gezamenlijk het bestuur dat de grote lijnen van het programma uitzet. Daarnaast is er sprake van co-financiering vanuit zowel Rijk als gemeente).
Nationaal Programma Groningen (NPG)[71]	Er is een basis-organisatie, maar nieuwe partijen worden aangemoedigd zich aan te sluiten.	Het Rijk heeft het Nationaal Programma opgesteld om te investeren in het gebied, na jaren van gaswinnings-problematiek en onzekerheid over schadeherstel.	Zowel bovengeschikte rol (investeringen vanuit het Rijk moeten verantwoord worden) als nevengeschikte rol (Rijk vormt samen met de provincie Groningen en gemeenten in het aardbevingsgebied het bestuur).

4.3 Structurele samenwerkingen

Structurele samenwerkingsverbanden zijn in hun aard van samenwerking erg verschillend van Nationaal Programma's en deals. Wat de structurele samenwerkingsverbanden kenmerkt is dat gemeenten en provincies in samenwerking met andere betrokken partners aan zet zijn, richting geven en bepalen welke doelen en resultaten behaald moeten worden. Er sprake van decentrale zelfsturing, waarbij sturing vanuit het Rijk minimaal is in de vorm van financiële bijdragen of meedenken met beoogde plannen. Partijen binnen structurele samenwerkingsverbanden staan vast of zijn zelfs eigen formele organisaties geworden gebaseerd op een gemeenschappelijke regeling. Onderwijsregio's vormen hier de uitzondering. Door het doel van netwerkvorming in onderwijsregio's zijn partijen hier niet vaststaand, maar is het de bedoeling dat er steeds nieuwe partijen zich aansluiten en een onderwijsregio vormen. Dat kan ook te maken hebben met de nog jonge leeftijd van onderwijsregio's.

SUBVARIANT	SAMENSTELLING PARTIJEN	INITIATIEFNEMER	ROL RIJK
Metropoolregio's[72]	Betrokken partijen blijven gelijk.	Gemeenten nemen zelf het initiatief tot het vormen van een Metropoolregio.	Voornamelijk een ondergeschikte rol vanuit het Rijk. De Metropoolregio's acteren autonoom en zijn zelfsturend, waarbij het Rijk soms optreedt als overlegpartner. In enkele gevallen treedt het Rijk op als subsidieverstrekker, waardoor er sprake is van een bovengeschikte rol vanwege de subsidie-verantwoording die moet worden afgelegd.
Veiligheidsregio's (Nederland is verdeeld in 25 Veiligheidsregio's)[73]	Inliggende gemeenten blijven gelijk.	Na de vuurwerkramp in Enschede in 2020 en de Nieuwjaarsbrand in café 'De Hemel' in Volendam in 2001 trekt het Eijk de conclusie dat de bestuurlijke organisatie van brandweerzorg en rampenbestrijding in Nederland tekortschiet. Er wordt daarom besloten tot de inrichting van Veiligheidsregio's, die per 1 oktober 2010 wettelijk in werking treden.	Voornamelijk een kaderstellende rol vanuit het Rijk. De Veiligheidsregio's acteren binnen de kaders van de wet autonoom en zijn zelfsturend. Hierbij betrekken zij wel de gemeenteraden. Het Rijk levert een financiële bijdrage voor de uitvoering van de wettelijke taken en houdt door middel van de Inspectie JenV toezicht op de taakuitvoering van de Veiligheidsregio's. Bij taakverwaarlozing kan de minister van JenV het bestuur van de veiligheidsregio een aanwijzing geven.
Onderwijsregio's (Nederland kent 27 voorlopers onderwijsregio's en 2 onderwijsregio's in oprichting)[74, 75]	Variërend. Er zijn momenteel 27 voorloper Onderwijsregio's, die bestaande samenwerkingen verder uitbouwen, maar ook nieuwe samenwerkingen aangaan.	De Onderwijsregio's zijn een initiatief van het Rijk om het personeelstekort te verminderen. Partijen die een onderwijsregio's willen vormen, dienen een subsidieaanvraag in bij het Rijk.	Zowel een bovengeschikte rol (het Rijk beoordeelt de subsidieaanvragen) als een ondergeschikte rol (het Rijk biedt ondersteuning aan de regiovorming en faciliteert kennisdeling tussen regio's).

SUBVARIANT	SAMENSTELLING PARTIJEN	INITIATIEFNEMER	ROL RIJK
Regionale Uitvoeringsdiensten (Nederland kent 29 regionale uitvoerings-diensten)[76]	Gemeenten, provincies en partijen blijven gelijk.	De vorming van een Regionale Uitvoerings-dienst vloeit voort uit afspraken tussen het Rijk, het Inter-provinciaal Overleg en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten om de kwaliteit van vergunning, toezicht en handhaving op milieugebied te verbeteren.	De betreffende provincies en gemeenten fungeren als opdrachtgever. Het Rijk vervult daarbij een onder-geschikte rol (het Rijk is ondersteunend geweest in de totstandkoming van de diensten).
Arbeidsmarkt-regio's (Nederland kent 35 arbeidsmarkt-regio's)[77]	Variërend per regio. UWV en gemeenten zijn in alle regio's blijvend vertegenwoordigd. Daarnaast zijn vaak verschillende onder-wijspartijen, werkgevers en werknemers betrokken.	Arbeidsmarktregio's komen voort uit de wet SUWI, die de inrichting regelt van het stelsel rondom de uitvoering van de sociale zekerheid om mensen te voorzien van werk en bestaans-zekerheid. In SUWI is ook de taak-omschrijving van UWV en gemeenten geregeld.[78]	Voornamelijk een kader-stellende rol vanuit het Rijk. Het Rijk is verantwoordelijk voor het stelsel en arbeids-marktbeleid. Daarbij zorgt het Rijk voor de passende (financiële) randvoorwaar-den voor gemeenten en arbeidsmarktregio's om de decentrale taken uit te voeren. Daarnaast wordt via een subsidie aan de Programmaraad Regionale Arbeidsmarkt[79] door het Rijk gezorgd voor praktische ondersteuning aan de regio's.

4.4 Nader beschouwd: nog verder toenemende variatie vanuit samenwerking

Als we kijken naar het aspect van samenwerking neemt de variatie, met name als we kijken naar de deals, alleen maar toe. Toe- en uittredende partijen maken samenwerking complexer, omdat verhoudingen zich dan opnieuw moeten zetten en vertrouwen moet worden opgebouwd. Het maakt uit of sprake is van initiatief vanuit bijvoorbeeld regio's (Regio Deals) of steden (City Deals) of dat het initiatief voor de deal vanuit het Rijk komt.

De Regio Deals zijn te zien als een hele eigen variant binnen het spectrum van interbestuurlijk resultaatgerichte samenwerkingsvormen, zoals alle andere vormen dat in zekere zin ook zijn. Ter illustratie zetten we de Regio Deals hier naast de Woondeals. In de Regio Deals werken Rijk, provincies, gemeenten en soms waterschappen samen met een grote diversiteit aan publieke en private maatschappelijke organisaties. Soms nemen ook kennisinstellingen deel als partij in de deal. Regio Deals hebben brede doelstellingen en een breed geformuleerd resultaatbegrip. Waarbij de deal dient als vliegwiel en samenwerkende partijen ook na de impuls vanuit de deals worden geacht verder samen te werken aan de realisatie van de doelstellingen. Het initiatief komt uit de regio en het Rijk eisen aan de samenwerking. Hiertegenover staan dat in de Woondeals het Rijk met provincies, gemeenten, waterschappen, woningcorporaties en private marktpartijen samenwerkt, waarbij kennisinstellingen doorgaans geen contractpartij zijn. Zij werken samen aan een concrete doelstelling die is geformuleerd als bestuurlijke afspraak met een specifieke looptijd aan het einde waarvan de doelstellingen behaald dienen te zijn. Waarbij het initiatief van het Rijk komt en de andere partijen geacht worden deel te nemen.

Het gaat er niet om of het een beter of meer passend is dan het ander. Waar het om gaat, is dat verschillen aan de orde zijn in het ontwerpen van interbestuurlijk resultaatgerichte samenwerkingsvormen. Daarin maakt het Rijk steeds keuzes in vormen van samenwerken, meer of minder of helemaal geen financiële middelen investeren en wel of niet werken met cofinanciering. Waarin de keuzes om samen te werken soms aan de regio is en soms wordt opgelegd door het Rijk. Soms hebben deze brede doelstellingen en resultaatbegrippen en hele concrete prestatieafspraken. Die verschillen zijn een invulling van opgavegericht werken en zorgen er steeds voor dat we andere variaties zien, die dus ook niet over één kam kunnen worden geschoren als het bijvoorbeeld gaat over hoe we ze kunnen waarderen.

5. Waarderen van variatie

Een onduidelijke bijdrage?
'Bijdrage aan brede welvaart door Regio Deals onduidelijk', kopt de Algemene Rekenkamer in mei 2024 in een nieuwsbericht, om te vervolgen met de ondertitel 'Minister houdt niet bij wat geld oplevert.[80] De Algemene Rekenkamer heeft een verantwoordingsonderzoek uitgevoerd en daarbij specifiek gekeken naar het beleid dat de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in 2023 heeft gevoerd rond Regio Deals. In Regio Deals werken Rijk en regio's samen om brede welvaart van inwoners en ondernemers te bevorderen. Het rapport van de Algemene Rekenkamer liegt er niet om. De Algemene Rekenkamer constateert dat er in de regio's met Regio Deals goede voorbeelden van projecten zijn die bijdragen aan brede welvaart, maar dat de minister tegelijkertijd niet kan laten zien hoe brede welvaart zich in regio's met een deal heeft ontwikkeld.[81] De minister, zo oordeelt de Algemene Rekenkamer, heeft zeer beperkt gerapporteerd aan de Tweede Kamer over resultaten, namelijk alleen door een opsomming te geven van de projecten in de regio's. Het wordt daarmee echter niet duidelijk of het maatschappelijke probleem effectief wordt aangepakt met de inzet van de Regio Deals.[82]

5.1 Nieuwe sturingsvormen, nieuwe evaluatiesystematiek

De Algemene Rekenkamer constateert dat het niet duidelijk is of de Regio Deals concrete bijdragen aan brede welvaart opleveren.[83] Hierdoor kan de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) niet duidelijk aantonen of het geld dat bestemd is voor de Regio Deals wel effectief wordt besteed en inderdaad ten goede komt aan brede welvaart in de regio. Voor de Regio Deals gaat het hierbij om de verantwoording van geld dat het ministerie van BZK sinds 2017 vrijmaakt om brede welvaart te stimuleren. Daarmee zijn substantiële budgetten gemoeid.[84] Dat maakt de vraag wat de besteding van al dat geld eigenlijk oplevert vanzelfsprekend relevant.

In het beoordelen van de effectiviteit van de inzet van die substantiële middelen is het echter zaak te onderkennen dat Regio Deals een specifieke sturingsvorm hebben. In Regio Deals werken verschillende bestuurslagen *samen* met een grote variëteit aan publieke en private maatschappelijke organisaties aan interventies die door regio's geformuleerde opgaven verder brengen. Daarbij komt het initiatief uit de regio en volgt het Rijk de regio, maar wel met eigen eisen voor de samenwerking. Hierbij past ook een vorm van overheidssturing, die we kunnen plaatsen in een breder kader van

verschillende vormen van overheidssturing. In het NSOB-model van perspectieven op overheidssturing worden vier perspectieven onderscheiden[85]. Allereerst het *traditional public administration* perspectief. Maatschappelijke doelen worden hier gerealiseerd door het formuleren van wetten en regels en waarden van rechtmatigheid, rechtsgelijkheid en rechtszekerheid. De tweede, het *new public management* perspectief, wordt gestuurd op resultaten door prestatie-indicatoren te benoemen , uitvoeringsprogramma's vorm te geven en het bereiken van resultaten te monitoren door input en output tegen elkaar af te zetten waarbij waarden van doeltreffendheid en doelmatigheid centraal staan. Ten derde kan de overheid een rol als netwerkpartner op zich nemen, vanuit een perspectief van *network governance*, door in netwerken samen te werken met medeoverheden en maatschappelijke partners om vanuit gedeelde belangen tot verbetering te komen. Draagvlak en legitimiteit zijn hier belangrijke waarden. Tot slot kan de overheid initiatiefnemers uit bedrijfsleven, maatschappelijk middenveld en de brede samenleving ondersteunen in het zelf vormgeven van publieke waarde en waarbij een waarde als autonomie belangrijk is. Dit noemen we het perspectief van *societal resilience*. Binnen deze vier sturingsperspectieven zijn Regio Deals als vorm van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken in essentie een vorm van *network governance*. Regio Deals zijn een heel gelaagde vorm van samenwerken, met een delicate mix van sturing van boven en beweging van onderop, passend bij rol van het Rijk als netwerkende overheid. Zij zijn een bijzondere vorm van het realiseren van publieke waarde. Dat is dus iets anders dan bijvoorbeeld het uitvoeren van een wettelijke regeling die partijen verplicht bepaalde handelingen te doen of na te laten. Het is ook iets anders dan een programma met een uitvoeringsagenda en prestatieafspraken. Het vaststellen van de effectiviteit vereist dan bijzondere, of in ieder geval op maat gesneden, vormen van verantwoording en kwaliteitsmeting.

De traditionele onderzoeks- en evaluatiesystematiek vanuit het *new public management* perspectief, die ook de Algemene Rekenkamer hanteert, veronderstelt een directe, aantoonbare, lineaire relatie tussen een interventie (A) en een resultaat (B). De praktijk bij netwerksturing is echter dat een interventie (A) nu kan leiden tot bijvoorbeeld een deeleffect (D), dat later voorwaarde kan blijken te zijn voor (V) of juist niet en over een aantal jaar een stukje bijdraagt aan (B), maar misschien alleen omdat ook een andere interventie (I) door samenwerkingspartners later nog is gepleegd. Dat is eerder een circulaire relatie dan een lineaire. Daar komt bij dat bij netwerksturing de gevolgen vaak voortkomen uit allerlei delen van interventies: die vormen samen een geheel, maar zijn achteraf moeilijk tot de delen te reduceren en het is niet goed mogelijk om vast te stellen welke deelinterventie nu precies tot welk deel van het resultaat leidde. Eieren vormen samen een omelet, maar bij het eten van de omelet is niet meer precies duidelijk welk ei nu voor welk

stuk omelet 'verantwoordelijk' was. Dat lijkt onbelangrijk, want als drie eieren tot een smaakvolle omelet leiden, dan is dat op zich toch prima? Maar wat nu als de drie eieren elk van een andere leverancier afkomstig zijn, die van zijn toezichthouder de opdracht heeft om expliciet aan te tonen dat zijn (!) ei tot de lekkere smaak leidde: dat gaat niet. Zo is het bij interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken ook vaak: we zoeken naar verantwoording en controle van de individuele bijdragen van individuele actoren, liefst in zo specifiek mogelijke delen van de gehele prestatie. Maar dergelijk onderscheid is dus moeilijk te maken: niet omdat er niet goed gewerkt is, maar omdat het nu eenmaal de essentie van het interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken is. Hoewel deze vormen voor sommigen inmiddels *mainstream* lijken te zijn in de bestuurlijke praktijk – we kijken tegenwoordig amper op van het gebruik van woorden als deal of Nationaal Programma – is er nog altijd weinig instrumentarium ontwikkeld om voorbij het draagvlak en de legitimiteit de doelbereiking, doeltreffendheid en doelmatigheid van dergelijke interventies te meten. Dat roept de vraag op of het niet meer passend is om voor netwerksturing in het algemeen, maar dus ook voor Regio Deals in het bijzonder na te denken over bij de sturingsvorm passend evaluatie-instrumentarium, waarbij ook gekeken dient te worden naar leervermogen en de wijze waarop aandacht is voor interactie met betrokken partijen en het uitwisselen van ervaringen en lessen. In navolging van het aloude adagium *structure follows strategy*, zou de idee dan zijn: evaluatiesystematiek volgt sturingssystematiek.

5.2 Waarderen van interbestuurlijke, resultaatgerichte en samenwerkende aspecten

In dat opzicht is dan ook de vraag gerechtvaardigd waarop de kritiek van de Algemene Rekenkamer betrekking heeft. De kritiek van de Algemene Rekenkamer is bij bredere lezing ook goed te zien als oproep voor een zoektocht naar hoe dan toch doelmatigheid is vast te stellen als netwerkend werken de sturingsvorm is. Met de thans bekende evaluatie-instrumenten van het New Public Management blijkt dat beperkt mogelijk te zijn. Dat betekent dat ander instrumentarium nodig is om deze alsnog vast te stellen. Waarbij het interessant is dat de gebruikelijke evaluatiesystematieken die bijvoorbeeld input, throughput, output en outcome meten en met elkaar in verband brengen, die uitdrukking zijn van het New Public Management als sturingsvorm, ook konden worden ontwikkeld en toegepast door deze sturingsvorm in praktijk te brengen. Het is in zoverre dus ook niet vreemd dat de ontwikkeling van evaluatiesystematiek in dat opzicht volgend is op de toepassing van de sturingsvorm.

Als de sturingssystematiek er een is van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken, dan is het in het vinden van manieren om doeltreffendheid te bepalen zinvol om te bezien wat die verschillende specifieke aspecten van sturing betekenen. Dat betekent het op twee manieren waarderen van variatie. Ten eerste is variatie in interbestuurlijke resultaatgerichte samenwerkingsvormen niet in zichzelf een probleem – hoewel het voor onderzoekers en evaluatoren een uitdaging kan zijn. Het is uitdrukking van streven van de overheid om bij complexe maatschappelijke opgaven die opgaven centraal te stellen en de overheidsinzet daar omheen te organiseren. Variatie is dan uitdrukking van steeds wisselende maatschappelijke vraagstukken met andere oorzaken, andere betrokken actoren die kunnen bijdragen aan de oplossing en dus ook verschillende invulling van het interbestuurlijke, resultaatgerichte en samenwerkende aspect van de sturing.

Ten tweede gaat het om het vinden van waardering, van evaluatie-instrumenten die passen bij die specifieke variant van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken die naast doeltreffendheid en doelmatigheid ook oog hebben voor andere waarden die met sturingsvormen zoals de Regio Deals worden nagestreefd. Waar het erom gaat steeds voor ogen te houden dat Regio Deals een specifieke vorm van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken zijn. Dat is iets anders dan een Nationaal programma, iets anders dan een structurele samenwerking, het is ook iets anders dan een City Deal of Woondeal of Green Deal. De Regio Deal is een specifieke eigen variatie en kan als zodanig bewust als sturingsinstrument ook per deal meer of minder specifiek worden ingericht. Daarbij zijn dan steeds de vragen aan de orde: hoe is deze specifieke Regio Deal resultaatgericht (met brede of smalle doelen, met prestatieafspraken of het bijdragen aan een ontwikkeling als resultaatbegrip, en met of zonder financiële middelen van het Rijk), hoe is deze Regio Deal interbestuurlijk (met veel of weinig bestuurslagen en maatschappelijke partners) en hoe werken we in deze Regio Deal samen (met of zonder toe- en uittreden, op initiatief van het Rijk of dat van regionale partners, met een sturende en zelfs bovengeschikte rol van het Rijk of juist een ondersteunende en ondergeschikte positie)? De huidige keuzes die daarin zijn gemaakt, zijn vanzelfsprekend niet in beton gegoten. Daarin kan op programmaniveau, maar ook binnen specifieke deals steeds een andere afweging worden gemaakt. Dat gaat in de eerste plaats over de vraag hoe Regio Deals bijdragen aan het bereiken van meer brede welvaart. Vervolgens gaat het erom bewust op zoek te gaan naar een passende evaluatiesystematiek of bij te dragen aan de ontwikkeling daarvan.

5.3 Een meervoudig perspectief op interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken

Dat brengt ons bij de vraag wat we kunnen leren van deze vergelijkende verkenning van Regio Deals in relatie tot andere dealaanpakken, Nationale Programma's en structurele samenwerkingsvormen. De belangrijkste les, en ook de oproep van dit essay, is dat er veel variëteit bestaat in de manieren waarop dit samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken kan gebeuren. Dat is bovendien een variëteit die heel goed te herleiden is tot verschillende eigenschappen in het ontwerp, die vervolgens dus ook heel goed zijn om te zetten in *ontwerpkeuzes*. Meest principieel is daarbij natuurlijk de keuze voor het sturingsperspectief: interbestuurlijke resultaatgerichte samenwerkingen zoals de Regio Deals zijn instrumenten vanuit het perspectief van de samenwerkende overheid (*network governance*). Dat betekent dat ze per definitie op enige mate van spanning staan met waarden uit andere perspectieven en dat die spanning in het ontwerp recht gedaan moet worden. Bijvoorbeeld met een goed oog voor passende vormen van financieringsverantwoording en voor wettelijke borging en de uitwerking van wetten en regels.

Maar vervolgens zijn er dus ook binnen het brede arsenaal van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken keuzes te maken omtrent de inrichting van het specifieke instrument. Bijvoorbeeld in de aard van de samenwerking (bijvoorbeeld meer top-down of meer bottom-up; is het Rijk bovengeschikt of nevengeschikt; is de regio in de lead, of bepaalt het Rijk?), maar ook in het gekozen resultaatbegrip (abstract of concreet; breed of specifiek; korte of lange termijn) en in mate en vorm van 'inter-bestuurlijkheid', wat géén bestaand woord is (welke medeoverheden doen mee, in welke verhouding en welke dosering, en welke rol en ruimte is er voor maatschappelijke (en niet-bestuurlijke) partners in de samenwerking?). Dat zijn allemaal keuzes die leiden tot andere uitkomsten in het arrangement. En hoewel wij hier vaak het woord *keuze* gebruiken, zien we in de praktijk dat het vaak helemaal niet zulke expliciete 'keuzes' in het ontwerpproces zijn. Niet elke vorm is het gevolg van een expliciete keuze: soms gaat het gewoon zo of was er simpelweg niet eens het idee dat er andere opties en dus keuzes waren. Ons pleidooi is dus om die variëteit ook binnen het instrument expliciet te maken en deze als verrijking van het handelingsrepertoire te omarmen: er valt iets te kiezen en die keuzes hebben consequenties. Dat biedt mogelijkheden voor scherpere en meer precieze, en daarmee ook meer effectieve, inzet van het instrument. Dit essay brengt de keuzes in kaart en benoemt de voorspelbare/voorzienbare gevolgen van bepaalde ontwerp- varianten: dat maakt het kiezen gemakkelijker, althans, dat is de bedoeling ervan.

Vervolgens is het ook belangrijk om de vraag te stellen welke verhouding er is tussen het instrument en het bedoelde effect. We bemerken in veel debatten over de Regio Deals als instrument, dat er een zekere verhaspeling plaatsvindt van de begrippen structureel en tijdelijk. De suggestie daarin is vaak dat de Regio Deals als *tijdelijk instrument* géén *structurele effecten* kunnen of zullen hebben, terwijl dat wél de expliciete bedoeling ervan is. Of, iets minder hard gesteld, dat het beter is om voor structurele effecten ook structurele instrumenten in te zetten. Dat is een soort analogie-redenering, waarbij de horizon van het instrument dezelfde zou moeten zijn als de horizon van het beoogde effect. Dat hoeft echter helemaal niet zo te zijn. In onderstaand schema bespreken we de relatie tussen de temporele dimensie van de vorm van interventies en maatschappelijke effecten. Ook hier valt veel te kiezen en af te wegen, en het is nodig om dat expliciet te doen. Zowel in het ontwerp van het arrangement, als in de meting en verantwoording van de prestaties ervan.

		VORM VAN INTERVENTIE	
		STRUCTUREEL	**TIJDELIJK**
MAATSCHAPPELIJK EFFECT	**STRUCTUREEL**	*Kans:* van structurele interventie blijven impulsen uitgaan die effecten teweeg brengen. *Risico:* indutten van de samenwerking, want het Rijk betaalt toch wel en het gaat toch zo goed.	*Kans:* met steeds opnieuw tijdelijke interventies blijvende veranderingen teweeg brengen, eenvoudig aanpasbaar aan regionale ontwikkelingen. *Risico:* aaneenrijgen van interventies, reorganisatiemoeheid, onrust en vertraging.
	TIJDELIJK	*Kans:* door structurele inspanningen zo nu en dan succesvol zijn in het realiseren van moeilijke bereikbare effecten. *Risico:* geringe doelmatigheid en afhankelijkheid van de impuls en dus van het Rijk.	*Kans:* periodiek of wanneer het nodig is impulsen geven. *Risico:* druppel op een gloeiende plaat, effect is verdampt zodra de interventie eindigt.

Dit schema laat zien dat het introduceren van structurele interventies, het permanent maken van interventies, niet per se hoeft te leiden tot meer structurele maatschappelijke verandering.

5.4 Regio Deals als voorland van investeringsagenda's

In het hoofdlijnenakkoord van het nieuwe kabinet-Schoof staat beschreven dat er zal worden geïnvesteerd in structurele samenwerking *met* de regio. Over de Regio Deals is opgenomen dat *"de bestaande Regio Deals in overleg met het bedrijfsleven, kennisinstellingen en decentrale overheden worden uitgebouwd tot strategische investeringsagenda's met afspraken over wonen, bereikbaarheid, onderwijs en economie"*. Als volgende stap in de samenwerking tussen Rijk en regio beschouwt het kabinet het ontwikkelen van strategische investeringsagenda's dus als belangrijk onderdeel. Dat zou bedoeld kunnen zijn als antwoord op de kritiek op de Regio Deals, namelijk dat de samenwerking wel als waardevol wordt ervaren, maar van te korte duur en te geringe omvang is om blijvend effect te kunnen sorteren.[86] De verkenning die we in deze reflectie hebben gemaakt van de structurele samenwerkingen met de regio laat zien dat daarin doorgaans het Rijk een relatief kleine rol heeft en vooral de betreffende regio met zichzelf aan het werk is. Dat wil niet zeggen dat een structurele vorm niet denkbaar is, maar wel dat het daadwerkelijk een heel ander instrument is. De vraag is dan ook of vervanging van de Regio Deals door structurele strategische investeringsagenda's de oplossing is of dat beide elkaar kunnen versterken. Dat is ook precies wat het rapport Elke Regio Telt aanbeveelt overigens:[87] ervoor zorgen dat beide instrumenten elkaar versterken. Hierbij is het van belang dat beide instrumenten niet los van elkaar worden ontwikkeld, maar dat er een verbondenheid bestaat tussen de twee instrumenten, zodat lange termijn plannen in structurele investeringsagenda's kunnen *voortbouwen* op successen uit de Regio Deals. Regio Deals kunnen op deze manier worden ingezet om een solide basis in de regio neer te zetten met voldoende ruimte om te experimenteren en te leren. In plaats van Regio Deals te vervangen, zouden zo de investeringsagenda's ook logisch uit de Regio Deals kunnen opkomen waarmee samenwerking in de regio en tussen regio en Rijk wordt bestendigd en lange termijn visies, die in verschillende regio's al worden geformuleerd in het kader van de Regio Deals, kunnen worden gerealiseerd. Vanuit het principe van 'verdiend vertrouwen' kan het eerst in Regio Deals bewijzen dat de samenwerking werkt, ook bijdragen aan het voorkomen van een *run* op de gelden van de investeringsagenda die vervolgens terechtkomen in nog in opbouw verkerende samenwerkingsverbanden.

Waarbij in het overdenken van de investeringsagenda's vergelijkbare vraagstukken aan de orde zijn omtrent het meten en attribueren van effecten aan de interventies uit de investeringsagenda's als bij de Regio Deals. Waarmee onze oproep tot de ontwikkeling van meer, ander en beter evaluatie-instrumentarium voor interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken alleen maar relevanter wordt. Ook bij het inrichten van een strategische investeringsagenda zal, net zoals bij alle variaties van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken, moeten worden nagedacht over de vraag hoe het interbestuurlijk is, hoe het resultaatgericht is en hoe het samenwerkend is en wat de keuzes daarin betekenen voor de sturing aan de ene kant en voor de mogelijkheden en manieren om effecten vast te stellen aan de andere kant. Regio's verschillen nu eenmaal sterk van elkaar en daarom zal voor het vergroten van brede welvaart een instrumentarium dat ruimte laat voor pluralistische en per regio verschillende aanpakken, waarin verschil tussen Regio Deals onderling de gemene deler is, ook in de toekomst nodig blijven.

Zo is de belangrijkste les en conclusie van dit essay dus niet te vangen in een aanbeveling voor de inzet van één bepaald type samenwerking, omdat dat nu eenmaal 'de beste' zou zijn. Integendeel, wij pleiten ervoor om systematisch te werken vanuit de variëteit aan mogelijke vormen en daarbij ook de erkenning dat elke vorm zijn eigen specifieke kenmerken en kwaliteiten en nadelen of beperkingen heeft, die per samenwerkingsverband verschillen. En die verschillen manifesteren zich niet na afloop, alsof het random uitkomsten zijn van samenwerkingen: ze zijn voorspelbaar, in die zin dat het ontwerpkeuzes zijn die we elke keer bij de inrichting of bijstelling van een arrangement weer kunnen expliciteren en maken. De variëteit zou ons niet moeten overkomen, we zouden deze bewust en gericht moeten bespelen. In de ontwerpkeuzes bij het ontwerpen en bouwen van arrangementen, in de keuzes bij het onderweg bijstellen of actualiseren van bestaande lopende vormen, én dus ook in het waarderen en evalueren van de op dit moment actieve samenwerkingen. Dat gaat dus om het erkennen van variëteit en het waarderen daarvan: ex post in evaluatie, en ex ante en ex durante in het ontwerpen en bijstellen van samenwerkingen. Dat gaat om het *waarderen van variëteit* en als direct gevolg daarvan dus óók om *variëteit in het waarderen*. Makkelijker en simpeler kunnen we het niet maken, wel gevarieerder en preciezer.

Eindnoten

1 Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (2018). *Kamerbief*. Den Haag, 8 juni 2018. Tweede Kamer, vergaderjaar 2017–2018, 29 697, nr. 48.
2 Ministerie van Binnenlandse Zaken (2024). *Nieuwsbericht. Zesde tranche Regio Deals gaat definitief door!* 18 april 2024.
3 Zie voor uitgebreide toelichting: Schulz, M., M. van der steen en M. van Twist (2016), Systematisch maatwerk: Green Deals als vorm van strategische netwerksturing. Den Haag: NSOB.
4 Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2022). *Kamerbrief*. Den Haag, 15 april 2022. Tweede Kamer, vergaderjaar 2021–2022, 29 697, nr. 108.
5 Planbureau voor de Leefomgeving. (2022). *De regio deals in de praktijk. Casusonderzoek naar de uitwerking van de ambities voor een ander regionaal beleid in de beleidspraktijk*. 28 februari 2022.
6 Nieuwsbericht Elke Regio Telt (2023). *Gezocht! 3 enthousiaste dealmakers voor het programma Regio Deals.* 16 maart 2023.
7 Raad voor het Openbaar Bestuur (2022). *Essaybundel Brede welvaart, grote opgaven! Over de bestuurlijke en financiële vraagstukken rond regionale verschillen in brede welvaart en regionale opgaven.* April 2022.
8 Overheid van Nu (2024). Artikel *'De stelling: Interbestuurlijke samenwerking is niet meer dan een buzzword'*.
9 De informatie over de verschillende soorten deals, Nationale Programma's en structurele samenwerkingen is getoetst op feitelijke juistheid bij ambtenaren die betrokken zijn bij deze verschillende vormen van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken.
10 Artikel overheid van nu. *Regio Deal Zuid- en Oost-Drenthe I en II: Niet méér beleidmaken, maar hands-on resultaten boeken. 16 april 2024*.
11 Ministerie van Binnenlandse Zaken. *Kamerbrief. Aanpak vijfde tranche Regio Deals*. Den Haag, 3 juli 2023.
12 Dat wil zeggen: verschillende ministers/staatssecretarissen.
13 Agenda Stad. *Factsheet City Deals*.
14 Agenda Stad. *Towndeal Sterke streken*.
15 Ministerie voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. *Woondeals*.
16 Bij verschillende woondeals hebben waterschappen een steunverklaring getekend.
17 Met de versnellingstafels, een instrument van de Woondeals, wordt de betrokkenheid van marktpartijen versterkt.
18 Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (2022). *Green Deal*.
19 Er waren 9 thema's onder de noemer Groene Groei: bouw, voedsel, energie, mobiliteit, biodiversiteit, biobased economy, grondstoffen, klimaat en water. Er was daarvoor een koepeldeal met VNO-NCW, MKB-Nederland, LTO Nederland, Stichting Natuur & Milieu, Stichting Natuur- en Milieufederaties en MVO-Nederland voortvloeiend uit het Duurzaamheidsakkoord 2007.
20 Over het algemeen onderscheiden de Nationale Programma's zich door hun organisatiestructuur van deals. Bij de Green Deals was er echter wel sprake van een interdepartementale organisatiestructuur met een interdepartementale stuurgroep en een werkgroep. En bij de Regio Deals is er een vaste insteek voor een mogelijke organisatiestructuur voor de uitvoering en de monitoring en evaluatie. Daar kan gebruik van worden gemaakt, maar bij specifieke Deals maken betrokken partijen hier veelal zelf onderling afspraken over.
21 Ministerie van Binnenlandse Zaken (2022). *Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid*.
22 *Nationaal Programma RES. Jaarverslag 2022*.
23 *NPRZ Governance paper*.
24 *Nationaal Programma Groningen. Jaarverslag 2023*.

25 De Metropoolregio Rotterdam Den Haag is sinds 2014 een openbaar lichaam, op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen. De Metropoolregio Amsterdam heeft deze formele status niet.
26 Website Metropoolregio Amsterdam. *Over de Metropoolregio.*; Website Metropoolregio Den Haag – Rotterdam. *Wie zijn we.*; Website *Metropoolregio Eindhoven*.
27 Website Rijksoverheid. *Veiligheidsregio's en crisisbeheersing.*
28 Naar verwachting zijn dat er in 2025 rond 50 onderwijsregio's in totaal. Of het daarbij blijft is nu nog niet bekend.
29 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2024). *Kamerbrief voortgang Lerarenstrategie juni 2024*. Den Haag, 26 juni 2024. Tweede Kamer, vergaderjaar 2023-2024. En: Rijksoverheid, *wij zijn de onderwijsregio.*
30 Vanuit de lerarenopleidingen zijn hoge scholen en universiteiten wel betrokken. Vanuit die betrokkenheid ligt er regelmatig ook een lijn naar onderzoek.
31 RUD Utrecht. *Wat is een Regionale Uitvoeringsdienst*.
32 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *Arbeidsmarktregio's*.
33 FruitDelta Rivierenland. *Resultaten*.
34 Website Elke Regio Telt. *Achtergrond*.
35 De Regeling specifieke uitkering Regio Deals derde tranche bepaalt dat de minister een specifieke uitkering verleent binnen twaalf weken na het sluiten van de Regio Deal.
36 RO Magazine (2021). *Frank Reniers, Programmamanager Agenda Stad: 'Met City Deals trek je innovatie uit de kelder'*.
37 City Deals gaan over nieuwe thema's die bij het Rijk nog niet adequaat belegd zijn en hebben daardoor een agenderende werking.
38 Agenda stad. *Town Deals Sterke Streken.*
39 Ministerie voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. *Woondeals*.
40 Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. *Woondeals*.
41 Onder het kabinet Schoof-I zal de termijn naar verwachting worden gewijzigd naar tien jaar.
42 Nieuwsbericht Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. *Woondeals versterken regie op volkshuisvesting.* 22 februari 2023.
43 Onder het kabinet-Schoof zal dit aantal waarschijnlijk worden gewijzigd naar 100.000 per jaar.
44 Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. *Woondeals*.
45 Rijksoverheid. *Duurzame economie. Green Deal aanpak*. Europese Commissie. *Investeren in de Green Deal.*
46 Ministerie van Binnenlandse Zaken (2022). *Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid*.
47 Nationaal Programma RES. *Jaarverslag 2022.*
48 NPRZ. *Over NPRZ.*
49 Nationaal Programma Groningen. *Jaarverslag 2023.*
50 Cofinanciering is geen vereiste, maar wel wenselijk voor veel programma's en projecten.
51 Website Metropoolregio Amsterdam. *Over de Metropoolregio.*; Website Metropoolregio Den Haag – Rotterdam. *Wie zijn we.*; Website *Metropoolregio Eindhoven*.; Website Rijksoverheid. *Veiligheidsregio's en crisisbeheersing.*
52 Bij Rotterdam-Den Haag gaat het over een wettelijk vereiste samenwerking zijnde gemeenschappelijke regelingen in de zin van de Wet Maatschappelijke regelingen.
53 Website Rijksoverheid. *Veiligheidsregio's en crisisbeheersing.*
54 Naar verwachting zijn dat er in 2025 rond 50 onderwijsregio's in totaal. Of daarbij blijft is nu nog niet bekend.
55 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2024). *Kamerbrief voortgang Lerarenstrategie juni 2024*. Den Haag, 26 juni 2024. Tweede Kamer, vergaderjaar 2023-2024. En: Rijksoverheid, *wij zijn de onderwijsregio's*.

56 RUD Utrecht. *Wat is een Regionale Uitvoeringsdienst*.
57 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *Arbeidsmarktregio's*.
58 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *Arbeidsmarktregio's*.
59 Per arbeidsmarktregio is een centrumgemeente vastgesteld die belast is met het beheer van de beschikbaar gestelde financiële middelen en het organiseren van de publiek-private samenwerking.
60 Regio Foodvalley, Regio Deal, artikel: *'Meetnetwerk toont aan: volop kansen voor stikstofreducatie'*. 18 april 2024.
61 Kwink Groep. *Evaluatie Green Deals*. Den Haag, 13 juni 2016.
62 Website Elke Regio Telt. *Achtergrond*.
63 Agenda Stad. *Factsheet City Deals*.
64 Agenda stad. *Town Deals Sterke Streken*.
65 Ministerie voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. *Woondeals*.
66 Green Deals. *Aanpak*.
67 Nationale Programma's kennen wel organisatorische verwevenheid en projectplannen, maar doorgaans geen juridische commitment. Dit is bij sommige deals wel het geval door middel van het convenant dat vooraf gesloten wordt.
68 Ministerie van Binnenlandse Zaken (2022). *Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid*.
69 Nationaal Programma RES. *Jaarverslag 2022*.
70 *NPRZ Governance paper.*
71 Nationaal Programma Groningen. *Jaarverslag 2023*.
72 Website Metropoolregio Amsterdam. *Over de Metropoolregio.*; Website Metropoolregio Den Haag – Rotterdam. *Wie zijn we.*; Website *Metropoolregio Eindhoven*.
73 Website Rijksoverheid. *Veiligheidsregio's en crisisbeheersing.*
74 Naar verwachting zijn dat er in 2025 rond 50 onderwijsregio's in totaal. Of daarbij blijft is nu nog niet bekend.
75 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2024). *Kamerbrief voortgang Lerarenstrategie juni 2024*. Den Haag, 26 juni 2024. Tweede Kamer, vergaderjaar 2023-2024. En: Rijksoverheid, *wij zijn de onderwijsregio's*.
76 RUD Utrecht. *Wat is een Regionale Uitvoeringsdienst. Brief. Onderwerp: Regionale Uitvoeringsdienst (milieutaken); stand van zaken.* 6 januari 2011.
77 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *Arbeidsmarktregio's*.
78 UWV. *Het waarom van arbeidsmarktregio's*.
79 De Programmaraad Regionale Arbeidsmarkt (bestaande uit VNG, UWV, Divosa en Cedris) houdt zich sinds 2012 bezig met het ondersteunen, stimuleren en faciliteren van 35 arbeidsmarktregio's.
80 Algemene Rekenkamer. Nieuwsbericht: *Bijdrage aan brede welvaart door Regio Deals onduidelijk*. 15 mei 2024.
81 Algemene Rekenkamer (2024). *Verantwoordingsonderzoek. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (VII). Rapport bij het Jaarverslag 2023*.
82 Algemene Rekenkamer. Nieuwsbericht: *Bijdrage aan brede welvaart door Regio Deals onduidelijk*. 15 mei 2024.
83 Algemene Rekenkamer. Nieuwsbericht: *Bijdrage aan brede welvaart door Regio Deals onduidelijk*. 15 mei 2024.
84 De eerste drie tranches Regio Deals maakten aanspraak op een budget van € 950 miljoen, dat het kabinet ter beschikking stelde voor de jaren 2018 tot en met 2022. Voor de periode van 2022-2025 is nog een keer 900 miljoen uitgetrokken voor nieuwe Regio Deals.
85 Steen, M. van der, J. Scherpenisse en M.J.W. van Twist (2015), *Sedimentatie in sturing,* Den Haag: NSOB.
86 Rli, ROB, RVS (2023). Elke regio telt! Een nieuwe aanpak van verschillen tussen regio's. Maart 2023.
87 Rli, ROB, RVS (2023). Elke regio telt! Een nieuwe aanpak van verschillen tussen regio's. Maart 2023.

Eerder publiceerde de NSOB

2024

Technologie in de tussentijd: AI, publieke waarde en democratie
Martijn van der Steen

Onderweg ontwerpen
Een stelsel voor onderwijs aan nieuwkomers ontwerpen
Annemarie van der Wilt, Martijn van der Steen, Christiaan van der Kaaij, Eva Kloet, Laura Schröer, Bart van Kessel

Audit, maar dan anders
Een verkenning naar hoe het repertoire van auditors zich laat verbreden en verdiepen
Jorren Scherpenisse, Mark van Twist, Robin Hill

Kostbare geneesmiddelen
De VIG tussen leden, politiek en maatschappij
Andrea Frankowski, Paul Frissen, Tom Lubbers, Martin Schulz, Mark van Twist

Gedeelde sturing
Regionaal samenwerken voor een betere aansluiting tussen mbo en arbeidsmarkt
Annemarie van der Wilt, Tijs van de Vijver, Laura Schröer, Jessie Samwel, Wiljan Hendrikx, Nancy Chin-A-Fat

Werk maken van erkenning
Over contact als toegangspas
Guido Rijnja

Leren van onderzoek naar ongevallen
Hoe onderzoekscommissies een narratief construeren en wat dat betekent voor leren
Hans de Bruijn

Signalen managen
Over de omgang met signalen bij het ministerie van SZW
Andrea Frankowski, Laura Schröer, Annemarie van der Wilt, Wiljan Hendrikx, Robin Hill, Myrthe van Delden, Martijn van der Steen

Over intenties en interferenties
Een lerende evaluatie van de schadeafhandeling rond Kanaal Almelo-De Haandrik
Myrthe van Delden, Georgina Kuipers, Mark van Twist, Marise van 't Wout, Robin Hill

Bedreiging en bescherming
Tussenevaluatie van de netwerkaanpak van het Netwerk Weerbaar Bestuur
Georgina Kuipers, Gert Jan Geertjes, Jessie Samwel, Christiaan van der Kaaij, Rogier van der Wal, Willeke Slingerland en Martijn van der Steen

Kwesties op de kaart
Strategische ontwikkelrichtingen voor de netwerkaanpak van droogte in de Achterhoek en de Liemers
Myrthe van Delden, Christiaan van der Kaaij, Mark van Twist, Martin Schulz

Vormgeven aan schadebeleid
De zoektocht van de Belastingdienst naar vertrouwenwekkend schadebeleid voor de Fraude Signalering Voorziening
Georgina Kuipers, Marije Huiting, Martijn van der Steen, Myrthe van Delden

Samenwerken in een brede coalitie
Acht lessen over de totstandkoming van de Werkagenda mbo en het Stagepact
Wiljan Hendrikx, Andrea Frankowski, Robin Hill, Jessie Samwel

2023

What got us here, won't get us there
Versnellen van de transitie naar Circulair Zuid-Holland
Martin Schulz, Marije Huiting, Martijn van der Steen, Robin Hill

Vormgeven aan interactie
Hoe overheid en maatschappelijke initiatiefnemers in de praktijk tot samenwerking komen bij leefomgevingsvraagstukken
Jorgen Schram, Eva Kunseler, Pia Nabielek, Martin Schulz, Mark van Twist

Sport in beweging
Wiljan Hendrikx, Georgina Kuipers, Martijn van der Steen, Rachel-Roxelane Speelman, Anika Scholten

De gemeentesecretaris buiten de deur
Vragen bij een antwoord
Mark van Twist, Marije Huiting, Martin Schulz

De (on)begrensde menselijke maat
Marije Huiting, Wiljan Hendrikx, Henk den Uijl, Andrea Frankowski, Martin Schulz, Paul Frissen, Martijn van der Steen

Toekomst geven aan tussenland
Samenwerking bij het (verder) vitaliseren van vakantieparken op de Veluwe
Laura Schröer, Martin Schulz, Mark van Twist

Wie wordt gehoord?
Dynamiek in het landschap van macht en tegenmacht
Georgina Kuipers, Gert Jan Geertjes, Martijn van der Steen

Intelligent bestuur verbeeld(t)
Modell(er)en van openbaar bestuur
Martin Schulz, Mark van Twist, Martijn van der Steen, Christiaan van der Kaaij

Afwachten en anticiperen
Hoe de gemeente Amsterdam stuurt op ontwikkelingen in het digitale publieke domein
Georgina Kuipers, Christiaan van der Kaaij, Henk den Uijl, Valerie Frissen, Jorgen Schram

Een waterschap voor het waterbeheer van de toekomst
Strategie als gedeelde betekenisgeving door de Nederlandse waterschappen
Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Marise van 't Wout, Johan Oudega

2022

Ambtelijke ruimte
Kan de overheid de grote maatschappelijke vraagstukken aan?
Henk den Uijl, Paul Frissen, Martin Schulz, Johan Oudega

Het verbinden van botsende institutionele logica's
Een typologie van strategieën
José Nederhand, Martijn van der Steen, Mark van Twist

Omgaan met onbegrepen gedrag
Dilemma's in de samenwerking en informatie-uitwisseling rondom personen met verward gedrag
Christiaan van der Kaaij, Ninske Repko, Jorren Scherpenisse, Laura Schröer, Martin Schulz, Mark van Twist

Governance voor transities
Naar coping strategieën voor de omgang met governance dilemma's bij de transitie naar een circulaire economie
Johan Oudega, Martin Schulz, Mark van Twist

Omgaan met signalen
Naar een handelingsperspectief voor overheden
Martijn van der Steen, Andrea Frankowski, Laura Schröer, Jorren Scherpenisse, Nancy Chin-A-Fat

Overleg in beweging
30 jaar overleg tussen overheid en samenleving in de fysieke leefomgeving
Martijn van der Steen, Marije Huiting, Myrthe van Delden, Christiaan van der Kaaij, Marise van 't Wout, Mark van Twist

Verantwoorden over vertrouwenswerk
Een kwestie van tellen én vertellen
Georgina Kuipers, Myrthe van Delden, Mark van Twist

Maatwerk als standaard
Over dilemma's en dynamieken bij het streven naar 'maatwerk' in de uitvoeringspraktijk
Wiljan Hendrikx, Marije Huiting, Caspar van den Berg, Mark van Twist

Stadsmariniers in de spiegel
Reflecties op de veranderende rol van stadsmariniers in Rotterdam en Antwerpen
Jorren Scherpenisse, Mark van Twist, Sebastian Wijnands, Rike Hendrikse

De stroom zoeken
De energietransitie bezien vanuit ecosysteemperspectief
Martijn van der Steen, Maarten Otto, Georgina Kuipers, Sander Oosterloo, Petra Ophoff, Alexander Woestenburg

Publicaties uit eerdere jaargangen zijn te vinden op www.nsob.nl

colofon

© 2024

ISBN NUMMER
978-90-834754-1-7

ONTWERP
Ontwerpwerk, Den Haag

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

www.nsob.nl

Over NSOB

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) is een hoogwaardig onderwijs- en onderzoeksinstituut in het hart van de hofstad. Binnen dit instituut worden wetenschappelijke kennis over en praktijkervaring met het Nederlandse openbaar bestuur met elkaar verbonden. De NSOB organiseert opleidingen, publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.